Niveau(x) d'enseignement : 0 Numéro EDUQ : 9170557
Centre d'intérêt : 140

Rheault, Marie-Hélène.

Validation d'une grille d'analyse de gestion d'entreprise appliquée dans une école privée / par Marie-Hélène Rheault. -- [Trois-Rivières?] : M.-H. Rheault, 1990.
vii, 110 f. ; 28 cm.

"Rapport de recherche présenté à l'Université du Québec à Trois-Rivières, Programme de maîtrise en éducation". Bibliogr. : f. 109-110.

Vedette(s)-secondaire(s) : Université du Québec à Trois-Rivières. Programme de maîtrise en éducation

Descripteur(s) : Gestion scolaire • Evaluation de l'administration • Instrument d'évaluation • Ecole privée

Le but de cette recherche est la construction d'un instrument d'évaluation pour la gestion d'une école privée. A partir du modèle de gestion de Peters et Waterman, exposé dans leur ouvrage **Le prix de l'excellence**, l'auteure propose une grille d'analyse de gestion et évalue cette dernière dans un établissement scolaire privé, soit le Séminaire St-Joseph de Trois-Rivières, au moyen d'un questionnaire qui permet de recueillir et de traiter les perceptions des gens à partir de critères et d'énoncés pré-établis. Les huit critères destinés à aider les administrateurs à identifier les réalités fondamentales qui doivent guider leur cheminement vers l'évaluation sont : 1. le parti pris pour l'action; 2. être à l'écoute du client; 3. autonomie et esprit d'entreprise; 4. la productivité par la motivation du personnel; 5. la loi des valeurs partagées; 6. s'en tenir à ce que l'on sait faire; 7. une structure d'organisation simpe et légère; 8. souplesse et rigueur. A la lumière des réponses au questionnaire, l'auteure croit fermement que les principes de gestion de Peters et Waterman sont applicables à la gestion d'une école privée.

Type de document :

9170557

UNIVERSITE DU QUEBEC

VALIDATION D'UNE GRILLE D'ANALYSE DE GESTION D'ENTREPRISE APPLIQUEE DANS UNE ECOLE PRIVEE

par

MARIE-HELENE BREAULT

Programme de maîtrise en éducation

Rapport de recherche

présenté à

L'Université du Québec à Trois-Rivières

février 1990

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer nos plus sincères remerciements à l'endroit du Docteur Gérald Jacobs qui a su nous guider et nous encourager tout au long de notre cheminement intellectuel et surtout d'avoir accepté la direction de notre recherche.

Nous tenons aussi à remercier la direction du Séminaire St-Joseph de Trois-Rivières pour son aimable collaboration et l'autorisation qu'elle nous a accordée pour passer notre questionnaire sur l'excellence de gestion.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES.....iii

INTRODUCTION.....v

CHAPITRE I: Considérations.....1

1.1 Situation du problème.....1

1.2 Identification du problème.....10

1.3 Objectifs de la recherche.....11

1.4 Questions.....12

1.5 Importance de la recherche.....12

CHAPITRE II: Identification des éléments théoriques menant à l'instrument d'évaluation.....14

2.1 Théorie de Peters et Waterman.....14

2.1.1 Le parti pris pour l'action.....15

2.1.2 A l'écoute du client.....17

2.1.3 Autonomie et esprit d'entreprise.....19

2.1.4 La productivité par la motivation du personnel.....21

2.1.5 La loi des valeurs partagées.....22

2.1.6 S'en tenir à ce que l'on sait faire.....24

2.1.7 Une structure d'organisation simple et légère.....25

2.1.8 Souplesse et rigueur.....25

CHAPITRE III: Identification et développement de
l'instrument d'évaluation.....37
3.1 Les questionnaires.....37
3.2 Instrument d'évaluation de Tarrier et Tirard.....51
3.2.1 Création de notre instrument d'évaluation...57
3.3 Aspects méthodologiques.....60
CHAPITRE IV: Présentation et analyse des résultats.....70
4.1 Les preuves de validité.....71
CONCLUSION.....84
APPENDICE A: Le questionnaire.....
APPENDICE B: Données brutes relatives aux réponses des
participants à l'étude.....106
BIBLIOGRAPHIE.....109

INTRODUCTION

A l'heure actuelle, l'Etat n'a toujours pas de solutions en matière d'évaluation de gestion scolaire. D'ailleurs, quand, à la différence des entreprises d'affaires, l'on est assuré de ne pas faire faillite et que le contribuable paie la note, la planification, le bilan, l'évaluation importent peu.

L'observateur le moins averti sait en effet que l'activité d'éducation implique des ressources très importantes et que ce même système d'éducation entend répondre à certains besoins individuels et collectifs au sein de la société.

Si tout le monde est disposé à reconnaître que l'éducation est un bien apte à répondre à des besoins assez précis des individus dans une société, l'unanimité n'est plus du tout acquise, d'après nous, quand il s'agit d'évaluer le système et surtout dans la façon de l'évaluer.

L'évaluation de la gestion scolaire préoccupe beaucoup les gens du milieu. Mais le champ reste très ouvert en la matière. Non pas qu'il manque de compétences, loin de nous cette pensée. Mais le problème demeure dans la finalité à évaluer: éducation comme bien de consommation ou comme investissement.

Nous croyons que l'éducation est une industrie. C'est pourquoi la recherche que nous vous présentons s'inscrit bien humblement dans la ligne des instruments d'évaluation afin d'analyser l'efficacité de la gestion scolaire.

En effet, suite à la lecture d'un document intitulé " Pour une éducation de qualité "[1], nous constatons une certaine carence d'instruments d'évaluation afin d'analyser la gestion scolaire. C'est pourquoi nous adopterons un modèle de gestion d'entreprises venant de messieurs Thomas Peters et Robert Waterman.[2] Ce sont deux américains de chez McKinsey & Co., cabinet conseil en gestion stratégique et opérationnelle. N'ayant aucun modèle ou instrument venant de ces auteurs, nous bâtirons notre propre instrument à partir du modèle déjà existant de messieurs Audet et Girard.[3]

Sur le plan de l'organisation interne du contenu, notre recherche comportera quatre chapitres et une conclusion.

---

1. Gingras, Paul-Emile. " Pour une éducation de qualité ". Perspectives. Vol.23 no 3. (avril 1987).
2. Peters, T., Waterman, R., Le Prix de l'Excellence. Paris. InterEditions. 1983.
3. Gadbois, Louis. Instruments d'observation et de gestion pour l'analyse institutionnelle. Montréal. [illegible]. Vol.2 1973.

Le premier chapitre traitera plus particulièrement de la situation et de l'identification du problème, des objectifs, des questions soulevées et de l'importance de cette recherche. Le deuxième chapitre présentera le cadre théorique. Le troisième traitera de la méthodologie utilisée et enfin le quatrième chapitre exposera les résultats. Une conclusion tentera de faire le bilan de la recherche afin d'offrir la possibilité d'aller plus loin ultérieurement.

CHAPITRE I

Problématique

Dans ce chapitre, nous traiterons de la difficulté pour une institution scolaire privée d'avoir accès à un instrument d'analyse de gestion pouvant vérifier son excellence. Nous situerons le problème tel que vécu aujourd'hui dans les différentes écoles privées; nous définirons exactement le problème. Par la suite, nous identifierons les objectifs de la recherche ainsi que son importance pour le milieu administratif de l'éducation. Enfin, nous poserons les questions qui allègent à l'élaboration de cette recherche.

1.1. Situation du problème

Depuis longtemps, les parents ont compris qu'ils avaient besoin de trouver une assistance extérieure pour accomplir leur tâche d'éducateurs. De ce besoin sont nées les écoles, plus précisément, l'enseignement organisé. Plus tard, et par des phénomènes culturels et politiques, ce même enseignement est devenu soit public, soit privé.

Au printemps 1937, le ministère de l'Education autorisait l'ouverture de deux écoles privées et attribuait des subven-

tions substantielles à d'autres établissements scolaires privés. Le geste ne s'était pas produit depuis le règne péquiste qui, par son moratoire de 1981, avait interdit toute ouverture d'école au secteur privé. L'éternel débat entre l'école publique et privée, qu'on croyait mort et enterré, renaissait de ses cendres.

Les tenants de l'école publique crièrent au scandale, et les partisans de l'école privée, eux, affirmèrent que la population avait besoin de ses services et que ce n'était que plus juste de recevoir ces argents, les parents payant deux fois (taxes et frais de scolarité). Il faut dire que pour ces derniers, le gouvernement se devait d'appuyer en deniers l'école privée, vouée pour certaines à la fermeture, faute de fonds. Comme il y va de la survie de l'école privée comme une entreprise, chaque directeur se devait et se doit encore d'être un administrateur comme l'est un chef d'entreprise. Il se doit de donner l'image de l'excellence, surtout dans la mesure où la tradition éducative et monâtaire des congrégations religieuses se fait de moins en moins présente.

Nous pouvons presque formuler que ce n'est pas principalement le caractère privé ou public de l'administration scolaire des établissements qui est à l'origine de différences

observables qui confèrent une supériorité à l'école privée en matière de performance. La propriété publique exerce un impact en supprimant la concurrence et en conférant au système politique la possibilité d'adjoindre une multiplicité d'objectifs redistributifs à la fonction scolaire. C'est la concurrence, combinée à un objectif exclusivement scolaire, qui oblige l'école privée à se montrer plus attentive à la volonté des parents.

Si la concurrence était sauvegardée en matière de service scolaire dans le secteur public, elle exercerait des contraintes serrées à la fois sur l'administrateur, comme c'est le cas à l'école privée. C'est le monopole de l'école publique qui rend possible les immenses transferts associés à l'industrie de l'éducation. Le monopole public plutôt que la propriété publique est à l'origine des frustrations perpétuelles que subissent les parents. Et découlant de tout ça, le choix des parents pour l'école privée.[4]

Une école privée, c'est l'excellence, au dire des parents. Mais où est l'excellence quand l'Etat gère l'Education?

---

4. Migué, Jean-Luc, Marceau, Richard, L'économie politique de l'enseignement élémentaire et secondaire, Montréal, ENAP, mars 1989, pp.144-145.

> L'Etat est le premier responsable de l'école. Il ne peut être indifférent au plan, aux programmes, à l'admission, à l'examen. Il doit exercer, au nom de la société, sa surveillance et son autorité sur tout établissement scolaire, public ou privé. Le but est d'assurer la qualité de l'enseignement.[5]

Donc, l'excellence découle d'une évaluation et l'évaluation des institutions d'enseignement est au coeur des préoccupations gouvernementales. L'idée d'évaluation des établissements est entrée au Québec par la voie de l'accréditation. On connaît ce système américain qui établit la reconnaissance officielle, par un organisme compétent, après évaluation, de la valeur des objectifs d'une institution et des moyens qu'elle prend pour les atteindre. Il est facile de retracer cette préoccupation d'évaluation des institutions (même si l'accréditation n'a pas été pratiquée) au Québec depuis une trentaine d'années. En somme, depuis que le ministère de l'Education ne doit de vérifier où et comment ses finances sont gérées.

Tout au long de l'histoire de l'éducation, et surtout à partir de la création de ce ministère , les institutions ont dû s'évaluer et faire preuve du bien-fondé de leurs objectifs et du sérieux des moyens mis en oeuvre pour les réaliser.

---

5. Rapport Parent, tome IV, no 344, Québec.

A l'origine, l'évaluation était le moyen désigné pour faire la preuve de l'excellence de l'institution. Mais progressivement, l'évaluation est devenue un moyen d'améliorer, de faire évoluer, de développer l'institution.

L'implantation d'une évaluation ne part pas " ab ovo ". Il existe au Québec des préoccupations d'évaluation, d'enquête et d'analyse dans les institutions et dans le milieu. Ce souci signifie encore que des ressources humaines, financières et techniques sont déjà appliquées à ce type de recherche ou du moins susceptibles de l'être.

L'évaluation des institutions est donc de moins en moins une opération de contrôle et de jugements de valeur mais davantage une opération de développement.

De plus, l'évaluation reçut ces dernières années un appui d'un type un peu spécial: celui des tenants de l'accountability.

La notion d'accountability désigne le devoir qu'a un administrateur, un enseignant, etc., de rendre des comptes, d'expliquer, de justifier à qui de droit sur la manière dont il a à gérer son intendance.

> Les administrateurs scolaires et les enseignants sont responsables de leur performance, et il est dans leur intérêt; aussi bien que dans l'intérêt des élèves, qu'ils aient à rendre des comptes. Le succès devraient être mesuré, non par quelque norme déterminée au plan national, mais plutôt par les résultats obtenus dans la situation actuelle de telle école et de tel groupe d'élèves.[6]

L'idée progresse de demander aux institutions de faire la preuve que les investissements faits dans les immobilisations et le fonctionnement des institutions d'enseignement sont rentables, de démontrer qu'on y utilise des ressources de façon optimale. Dans certains états américains[7], dont le Minnesota, on a voté des lois qui obligent les institutions à faire preuve qu'elles utilisent efficacement les ressources qui leur sont octroyées.

Il est notoire au Québec que l'éducation a traditionnellement reçu un chèque en blanc. Depuis quinze ans, l'Etat participe selon un pourcentage de plus en plus élevé au coût de l'enseignement, à tous les niveaux.

---

6. Président Richard Nixon, " Message on Education Reform ", American Education, April 1970, pp.30-34.

7. Ibid.

> Les administrateurs scolaires et les enseignants sont responsables de leur performance, et il est dans leur intérêt; aussi bien que dans l'intérêt des élèves, qu'ils aient à rendre des comptes. Le succès devraient être mesuré, non par quelque norme déterminée au plan national, mais plutôt par les résultats obtenus dans la situation actuelle de telle école et de tel groupe d'élèves.[6]

L'idée progresse de demander aux institutions de faire la preuve que les investissements faits dans les immobilisations et le fonctionnement des institutions d'enseignement sont rentables, de démontrer qu'on y utilise des ressources de façon optimale. Dans certains états américains[7], dont le Minnesota, on a voté des lois qui obligent les institutions à faire preuve qu'elles utilisent efficacement les ressources qui leur sont octroyées.

Il est notoire au Québec que l'éducation a traditionnellement reçu un chèque en blanc. Depuis quinze ans, l'Etat participe selon un pourcentage de plus en plus élevé au coût de l'enseignement, à tous les niveaux.

---

6. Président Richard Nixon, " Message on Education Reform ", American Education, April 1970, pp.30-34.

7. Ibid.

> L'ensemble des dépenses d'éducation élémentaire, secondaire s'établit à un peu plus de 5% du produit intérieur brut au Québec, niveau d'environ un pour cent supérieur au reste du Canada et aussi des Etats-Unis...Ainsi, au Québec, de 1977 à 1981, les effectifs scolaires diminuaient de 16% et pourtant la part du PIB affectée à l'éducation de ces niveaux restait inchangée.[8]

Cette préoccupation de rentabilité des investissements en éducation survient à un moment où plafonnent les ressources disponibles pour l'éducation.

Selon Paul-Emile Gingras et Mathieu Girard, le rapport de la Commission Carnégie[9] démontrait que les coûts de l'enseignement atteindraient vite leur sommet et que les institutions devraient s'ingénier à mieux utiliser leurs ressources. Les institutions sont donc obligées de procéder à des évaluations.

Le souci de l'évaluation devient une préoccupation constante de l'institution: étude de l'environnement et des besoins, choix d'objectifs pour l'institution et les programmes, détermination d'activités et opérations appropriées, utilisation

---

8. Miguë, loc. cit., p. 3.

9. Gingras, Paul-Emile, Girard, Mathieu, L'analyse institutionnelle: s'évaluer pour évoluer, Montréal, CADRE, 1975, p.15.

optimale des ressources, analyse des résultats et ajustement des objectifs. C'est la préoccupation fondamentale d'agir rationnellement qui prend la forme d'une évaluation administrative.

Toute activité humaine qui se veut rationnelle doit se donner des objectifs, choisir des moyens propres à réaliser ces objectifs, utiliser de la meilleure façon ses ressources et enfin, évaluer les résultats obtenus en tenant compte des objectifs visés, des moyens et des ressources disponibles.

Selon le Centre d'animation, de développement et de recherche en éducation (CADRE), toute entreprise d'affaires sait qu'elle doit constamment s'interroger pour se développer et même, tout simplement, pour survivre.[10] Et cette entreprise qu'est le ministère de l'Education, n'y échappe pas. Même si l'école publique ne fait pas faillite. Les résultats, le rendement scolaire, le produit de services d'une école ne se mesure pas facilement. Et par tradition, on donne carte blanche aux institutions. Administrateurs et enseignants appré-

---

10. Ibid., p.10.

heraient l'évaluation. Mais chacun sent que, pour évoluer rationnellement, l'on doit s'adonner à l'évaluation. C'est là une nécessité.

Nous l'avons déjà mentionné, le monde des affaires, le monde des services et des entreprises a depuis longtemps appris à s'analyser et à s'évaluer. Pour eux, c'est une question de survie et de développement. Il faudrait tirer parti dans l'enseignement des ressources et de l'expérience dans le secteur socio-économique.

Sans doute y a-t-il des différences majeures entre les deux types d'institutions:celle des affaires et celle de l'éducation. Les ressources humaines, les méthodes, les instruments d'analyse utilisés dans l'industrie, la finance, les services ne sont pas entièrement et automatiquement transférables et applicables dans une institution d'enseignement.

Mais le monde de l'emploi et le monde de l'éducation cherchent des lieux de collaboration, une mise en commun des besoins des institutions en évaluation de gestion et de l'expérience accumulée dans le monde économique.

Messieurs Gingras et Girard affirment[11] que les études poursuivies depuis et les témoignages ou publications des spécialistes confirment l'importance et l'urgence de mettre au point des instruments pour rendre l'évaluation de gestion rationnelle et scientifique. Que les recherches s'effectuent sous le signe de l'accréditation, de l'accountability ou de la recherche institutionnelle, elles ont actuellement une commune et dominante préoccupation: fabriquer des instruments d'analyse ou d'évaluation.

1.2. Identification du problème

Avec un arrière fond de contestation plus ou moins évident et plus ou moins idéologique contre lequel il a à se défendre, l'administrateur d'une maison d'enseignement privé a quotidiennement de nombreux défis à relever. Il doit jongler avec du neuf et du vieux, i.e. conserver le meilleur de ce que la tradition religieuse des communautés fondatrices de son établissement lui a légué, et savoir innover et s'adapter sans

---

11. Ibid., p.21.

cesse pédagogiquement, financièrement, etc.....tout en cherchant à rester à la hauteur de l'excellence qu'on attend de sa maison.

Que l'on soit à la tête d'une entreprise de biens de consommation ou à la tête d'une école privée, pourrait-on tenir compte, pour cette dernière, d'une grille, d'un instrument d'évaluation qui l'aiderait à accéder à l'excellence en matière de gestion?

Le problème est qu'il semblerait que l'école n'ait pas suffisamment d'outils pour évaluer son administration. Conséquemment, nous sommes en droit de nous demander si les administrateurs ne devraient pas utiliser un modèle de gestion d'entreprise dans le but de pouvoir par la suite construire un instrument d'évaluation?

1.3. Objectifs de la recherche

Quatre objectifs représenteront l'articulation du but que nous poursuivons, en l'occurence la construction d'un instrument d'évaluation. Etant donné les problèmes que soulève la gestion d'une école privée, le premier objectif de la recherche consistera à trouver un cadre conceptuel de gestion. Le deuxième objectif sera de chercher un instrument d'évaluation

pour pouvoir l'adapter. Le troisième objectif sera de développer cet instrument d'évaluation de gestion de façon pertinente en tenant compte de notre cadre conceptuel de modèle de gestion. Et enfin, le quatrième objectif sera l'expérimentation de cet instrument.

Il s'agit de donner aux administrateurs un outil aidant à la compréhension d'une situation qui leur permettra de prendre une décision judicieuse pour le développement, l'amélioration de leur établissement.

1.4. Questions

Ici deux questions importantes découlent des objectifs de notre recherche. Notre modèle de gestion, notre cadre conceptuel est-il applicable à l'école privée? L'instrument privilégié sera-t-il transformable pour l'amener à évaluer selon notre modèle de gestion?

C'est ce à quoi nous essaierons de répondre en poursuivant notre recherche.

1.5. Importance de la recherche

Cette étude est importante dans la mesure où elle contribuera à aider les gestionnaires, les directeurs d'école privée, les fonctionnaires de l'éducation. Ils pourront mieux comprendre l'état actuel de l'école privée et prendre les décisions adéquates.

L'instrument d'évaluation découlant de notre recherche pourra servir de cadre aux administrateurs surtout s'il y a une carence d'instruments d'évaluation de gestion.

Cette recherche est aussi importante dans la mesure où elle éclairera un éventuel chercheur qui pourra faire encore avancer le domaine de l'évaluation de gestion scolaire.

CHAPITRE II

Identification des éléments théoriques menant à l'élaboration d'évaluation

Toute tentative de développement d'un instrument ou grille d'évaluation de la gestion d'une organisation nécessite qu'on s'appuie sur un modèle de gestion. Le chapitre II consistera à expliquer la théorie de Peters et Waterman, auteurs du livre Le Prix de l'Excellence. Les résultats de leur étude serviront de cadre théorique pour réaliser notre recherche.

Notre choix s'est arrêté sur ces auteurs parce que nous croyons que ces chercheurs peuvent apporter au domaine de l'administration scolaire les résultats positifs de leur modèle de gestion. Les enseignements de leurs travaux se prêtent à une application universelle, parce qu'ils relèvent de l'humain et transçandent les particularismes universels.

Nous expliquerons donc plus en détail, dans ce chapitre, ce modèle de gestion qui vise l'excellence en huit critères.

2.1. Théorie de Peters et Waterman[12]

Thomas Peters est un américain, ancien associé de McKinsey

---

12. Peters, Thomas, Waterman, Robert, Le Prix de l'Excellence, Paris, InterEditions, 1983.

(expert conseil en gestion) qui dirige aujourd'hui son propre cabinet d'experts conseils, le Palo Alto Consulting Center, et qui enseigne à Stanford Business School. Il écrit régulièrement pour le Wall Street Journal et d'autres publications.

Robert Waterman, depuis plus de vingt ans chez Mc Kinsey, en est l'un des directeurs. Il publie fréquemment des articles traitant de gestion et enseigne à Stanford Business School et à l'IMEDE de Lausanne.

Pour eux, les administrateurs scolaires devraient analyser les facteurs qui couronnent de succès leur institution. Dans le cadre d'un programme de recherche de McKinsey, étalé sur plusieurs années, ces auteurs en sont venus à la conclusion que huit critères communs aux vingt-cinq entreprises prospères étudiées devraient être étudiés par tout administrateur.

Bien qu'il y ait des différences marquées entre les entreprises de biens de consommation et les établissements scolaires, il y a aussi des ressemblances.

Ils sont tous deux intéressés à la réussite et doivent être menés par une administration efficace qui face preuve d'initiative et d'imagination. Les deux s'intéressent à la formation. Beaucoup de grandes entreprises ont des programmes de

perfectionnement pour leur personnel.

Le fait que l'industrie cherche elle-même à satisfaire ses besoins de formation devrait pousser les administrateurs scolaires à s'interroger sur l'efficacité de leur propre gestion.

Le livre de Peters et Waterman esquisse autour de quelques principes fondamentaux les voies d'un retour aux sources universelles du bon sens, du pragmatisme et de la simplicité, qui redonne à l'élément humain toute son importance.

Voici donc les huit critères d'excellence de Peters et Waterman qui aideront les administrateurs à identifier les réalités fondamentales qui doivent guider le cheminement vers l'évaluation.

2.1.1. Le parti pris pour l'action.

Le premier critère est le parti pris pour l'action. Pour simplifier l'explication de ce critère, nous pourrions dire que c'est un large éventail de dispositifs d'actions, surtout dans le domaine des systèmes de gestion, une organisation fluide et des expériences qui sont autant de dispositifs qui simplifient leurs systèmes et encouragent un mouvement constant dans l'organisation.

Un principe sous-jacent, une caractéristique importante du parti pris pour l'action est le morcellement. Constitué à partir de besoins, la formation de petits groupes (environ cinq membres) est le plus évident des dispositifs de morcellement. Il est essentiel que les participants aient toute liberté de faire appliquer tout ce qu'ils recommandent. La durée du groupe d'intervention est limité. La participation est généralement volontaire. Le suivi est rapidement assuré. On n'y affecte pas de fonctionnels. La documentation est aussi informelle que possible et peu abondante.

La manifestation la plus importante de la prédisposition à l'action des meilleures entreprises est la bonne volonté avec laquelle elles font des essais et des expériences.

Mais la direction doit admettre des erreurs, soutenir le grapillage, continuer en dépit des changements imprévus et encourager les fonceurs qui osent.

Au départ, on commence par les choses les plus simples, les choses les plus faciles à changer, et là où l'on dispose clairement d'une base favorable au sein de l'entreprise. Peu d'entreprises persistent jusqu'à ce qu'elles parviennent au dosage aléquat entre simplicité et complexité. Les gens ne peuvent faire face à un trop grand volume d'informations à

la fois; ils s'épanouissent s'ils ont l'impression de jouir d'un peu d'autonomie.

2.1.2. A l'écoute du client.

Le deuxième critère est d'être à l'écoute du client. Les meilleures entreprises sont vraiment à l'écoute du client et passent aux actes. Les autres se contentent d'en parler. Le service, la qualité et la fiabilité sont des stratégies qui visent à gagner une clientèle fidèle et à assurer une croissance régulière à long terme des revenus.

L'entreprise doit agir comme si le moindre échec était intolérable, comme si elle était sur le point de perdre tous ses clients.

> Dinah Nemeroff, de la CitiBank, après avoir mené une enquête en 1980, découvre trois principaux thèmes dans une orientation vers un service efficace: 1- les cadres s'investissent de manière active et intense; 2- l'attention portée au personnel est exceptionnelle; 3- l'évaluation et la rétro-information se pratiquent intensément.[13]

---

13. Ibid. p.177.

Les gens doivent penser que chacun d'eux est l'entreprise. L'impossible devient accessible dans les meilleures entreprises. Ces dernières, qui ont un réel parti pris du service et de la qualité, peuvent obtenir que les choses soient bien faites et ont cette attente.

2.1.3. Autonomie et esprit d'entreprise

Pour le troisième critère, il est apparu clairement que toutes les entreprises faisaient délibérément des compromis. Pour faire naître l'esprit d'entreprise, elles créaient une décentralisation et une autonomie radicale, en acceptant le chevauchement, le désordre, le manque de coordination, la concurrence interne et les conditions quelque peu anarchiques qui en découlent inévitablement. Elles avaient sacrifié un peu d'ordre pour obtenir une innovation régulière.

> L'ennui avec la plupart des conseils que reçoit l'entreprise à l'heure actuelle sur la nécessité d'être plus créatrice, c'est que leurs défenseurs ne font pas la différence entre la créativité et l'innovation. La créativité, c'est imaginer de nouvelles choses. L'innovation, c'est faire de nouvelles choses. [14]

14. Ibid., p.216.

Et dans la mesure où l'entreprise est une institution qui va de l'avant, la créativité non suivie d'effets est une forme de comportement stérile. Toute l'activité et la confusion apparente observée tournent autour de " champions " motivés et du souci de faire sortir du rang l'innovateur potentiel et de promouvoir son développement et son épanouissement.

> La plupart des entreprises ne tolèrent pas le fanatique créatif qui a été la force motrice à l'origine de la plupart des innovations importantes. Les innovations qui ne sont pas dans la ligne majoritaire de l'entreprise apparaissent peu prometteuses dans les phases de leur développement. En outre, le champion est otieux, impatient, égoïste, et peut-être un peu irrationnel du point de vue de l'entreprise. Si bien qu'on ne l'engage pas. Et s'il est engagé, il ne reçoit ni promotions, ni récompenses. On le considère comme un individu pas sérieux, gênant ou perturbateur.[15]

Les entreprises qui obtiennent le maximum de " champions " sont celles qui possèdent de riches réseaux de soutien qui permettent à leurs pionniers de s'épanouir.

La compétition interne, au lieu du comportement formel, respectueux des règles et épris de commissions, est fort répandue dans les meilleures entreprises.

---

15. Ibid., p.215.

Le système de communication est informel et intense. On fait tout pour éliminer la bureaucratie.

2.1.4. La productivité par la motivation du personnel.

Le quatrième critère est de traiter les gens en adultes. Traitez-les en associés. Traitez-les avec dignité. Traitez-les avec respect. Considérez-les, eux, pas les investissements et la mécanisation, comme la source primordiale de gains de productivité.

Peut-être est-ce surprenant, mais l'orientation vers le personnel est aussi empreinte de dureté. Les meilleures entreprises ont recours à l'évaluation et se préoccupent de rentabilité, mais cette dureté est le fait de grandes attentes mutuelles et de comparaisons entre pairs plutôt que de patrons qui tapent sur la table et de systèmes de contrôle compliqués.

> Bien sûr de temps en temps, on essaye un nouveau programme comme la Direction par objectifs, ou les cercles de qualité, ou le plan Scanlon, lorsque cela devient à la mode. Mais on les rejette ou on les bureaucratise rapidement. On attribue souvent l'échec aux syndicats ou à la mauvais volonté des employés. On l'attribue

rarement au manque de persévérance ou d'intérêt réel de la part de la direction.[15]

Parmi toutes les caractéristiques du langage utilisé dans les meilleures entreprises, la multiplicité des expressions valorisant le statut de l'employé comme individu est très dominante. Beaucoup des meilleures entreprises se considèrent comme une grande famille.

L'apparente absence de respect rigide de la hiérarchie constitue une autre caractéristique, sauf dans les grandes décisions.

La richesse de stimulants non pécuniaires abonde dans les meilleures entreprises. Rien n'a plus d'impact que les signes de reconnaissance positifs.

2.1.5. La loi des valeurs partagées.

Afin de survivre et de réussir, une entreprise, quelle qu'elle soit, doit d'abord posséder un ensemble de valeurs saines sur lequel elle fonde toutes ses politiques et ses actions.

---

15. Ibid., p.245.

Ensuite, elle doit veiller au respect de ces croyances. Si une entreprise veut faire face au défi que représente la constante évolution du monde, elle doit être préparée à tout modifier en elle, sauf ses croyances.

Le contenu spécifique des croyances dominantes des meilleures entreprises est limité et ne comprend que quelques valeurs fondamentales. Chacune d'elles, en effet:

1. a la conviction d'être la meilleure.
2. croit en l'importance des êtres en tant que personnalité.
3. croit en l'importance des détails de l'exécution.
4. croit aux vertus d'une qualité et d'un service supérieur.
5. reconnait à la majorité des membres de l'entreprise la possibilité d'innover et accepte en conséquence de soutenir l'échec.
6. croit aux vertus de la spontanéité dans le développement de la communication.
7. croit explicitement en l'importance de la croissance économique et des profits et la reconnaît concrètement.[17]

Un leader qui façonne les valeurs s'occupe des visions élevées et ambitieuses qui donneront de l'enthousiasme et de l'ardeur à des dizaines ou des centaines d'individus.

---

17. Ibid., p.203.

Selon Philips et Kennedy[19], deux confrères de Peter et Waterman, réussir à faire passer des valeurs ne relève guère d'une personnalité charismatique. Cela vient d'un engagement évident, authentique et soutenu vis-à-vis des valeurs que les leaders cherchent à implanter, doublé d'une persévérance extraordinaire pour les renforcer.

Les leaders mettent leur vision en oeuvre et se conduisent toujours simplement tout en restant visibles. Ceci est appelé le management-baladeur.

Créer et inculquer un système de valeurs n'est pas facile. D'une part, seul un petit nombre de systèmes de valeurs est adapté à une entreprise donnée.

2.1.5. S'en tenir à ce que l'on sait faire.

Pour le sixième critère, les entreprises qui se diversifient (soit par le biais d'acquisitions, soit de manière interne) s'en tiennent à ce qu'elles savent faire. Les plus prospères sont celles qui diversifient autour d'une compétence unique.

---

19. Ibid., p.267.

2.1.7. Une structure d'organisation simple et légère.

La simplicité d'une structure de base facilite, pour le septième critère, la souplesse en matière d'organisation. Les meilleures entreprises font un meilleur usage des groupes d'interventions, des centres de projets, et autres dispositifs ad hoc qui font avancer les choses. Elles semblent être en constante réorganisation.

Stabilité et simplicité reposent très largement sur la diffusion de valeurs claires. Les meilleures entreprises font aussi preuve d'une grande souplesse pour réagir aux conditions très changeantes de l'environnement.

Enfin, quels que soient le secteur d'activité ou les besoins apparents en matière d'économie, pratiquement toutes les entreprises ont à coeur de décentraliser au maximum le pouvoir, et de préserver et de développer l'autonomie pratique d'un grand nombre de personnes.

2.1.8. Souplesse et rigueur.

Voici le dernier critère. Concilier rigueur et souplesse est largement une synthèse des autres principes. Les entrepri-

ses qui respectent ce principe exercent un contrôle serré tout en accordant au personnel une autonomie très large et en favorisant l'initiative et l'innovation. Elles s'y emploient par le biais de la confiance, du système des valeurs. Elles consacrent également une attention scrupuleuse aux détails. La concentration sur l'extérieur, la perspective externe, l'attention portée au client sont l'une des marques de rigueur la plus grande.

Une discipline dictatoriale tue l'autonomie. Par contre, la nature des règlements des meilleures entreprises ont une couleur positive. Ils traitent de qualité, de service, d'innovation et d'expérimentation.

Même la contradiction interne externe est résolue dans les meilleures entreprises. Ces entreprises sont tout simplement tournées à la fois vers l'intérieur et vers l'extérieur: vers l'extérieur, dans la mesure où elles ont une réelle volonté d'apporter à leurs clients, service et qualité; vers l'intérieur, dans la mesure où le contrôle de qualité incombe à l'individu. Chacun devient un pionnier. L'entreprise apporte une croyance qui a valeur de guide et crée l'enthousiasme. De cette manière, elle tire le meilleur de chacun.

CHAPITRE III

Identification et développement de l'instrument d'évaluation

Le chapitre II nous a permi d'identifier et de classifier des notions et des concepts qui constituent la base de notre recherche. Il s'agit maintenant de proposer, dans ce chapitre, à la lumière des propos précédemment tenus, une grille d'analyse de gestion. Le fait qu'il n'existe pas d'instrument qui reproduise fidèlement les principes de Peter et Waterman nous a poussé à chercher un instrument qui pourrait s'adapter facilement. Nous exposerons notre pensée en vue de permettre l'élaboration et la mise en pratique de notre instrument.

3.1. Les questionnaires.

Une petite revue de la littérature nous permet de dire que l'instrument de mesure privilégié pour l'évaluation de la gestion est le questionnaire écrit. La plupart de ces instruments présentent aux répondants des questions qui décrivent un état de fait particulier de l'organisation et sur lequel ils doivent indiquer jusqu'à quel point ils sont en accord avec cette description.

Différents chercheurs comme Likert, Meyer, Pritchard et

Laramick[19] qui ont abordé la mesure par questionnaire, ne se sont pas encore entendus quant au type de dimensions qui doivent être évaluées. Le tableau suivant présente un certain nombre de dimensions proposées par ces même chercheurs. Le nombre de dimensions trouvées, dans l'ensemble, est assez hétéroclite puisque l'on trouve de 2 à 11 dimensions dans l'ensemble des recherches. Il faut aussi noter que certaines dimensions semblent se recouper entre elles, ce qui indique plusieurs dimensions communes parmi celles relevées par les chercheurs.

Plus un questionnaire incluera des questions ou des caractéristiques relatives aux dimensions suivantes, meilleures sera sa capacité de pouvoir cerner, de la façon la plus globale possible, une gestion visant l'excellence telle que vue par Peters et Waterman.

Vous retrouverez aussi dans le tableau la correspondance des critères des différents auteurs avec les critères d'excellence de Peters et Waterman

---

19. Note de cours, Laurin, Paul, Séminaire I sur le comportement organisationnel en milieu scolaire, ADS 6011, Dimension et mesure du climat organisationnel, chap.III, automne 1985, pp.52-54.

TABLEAU I

SYNTHESE DES DIMENSIONS COMMUNES DE CERTAINES APPROCHES DE L'APPROCHE A LA GESTION

Forehand et Gilmer	P.N?	Friendlander et Margulies	P.N?	Gavin	P.N?
1. Taille de l'organisation	(8)	1. engagement	(1)	1. structure organisationnelle	(1)
2. Taille organisationnelle	(7)	2. entrave	(8)	2. obstacle	(1)
3. complexité systématique de l'organisation	(7)	3. intégité	(2)	3. récompense	(4)
4. Style de leadership	(5)	4. esprit de travail	(2)	4. esprit de travail	(5)
5. Orientation des buts	(5)	5. attitude	(2)	5. confiance et considération	(3)
		6. accent mis sur la production	(4)	6. risque et défis	(1)
		7. confiance	(3)		
		8. considération	(2)		

Taylor & al.	Likert	Litwin et Stringer
1. compétence efficacité (4)	1. méthodes de commandement	1. structure organisationnelle (1)
2. responsabilité (5)	2. nature des forces de motivation (4)	2. responsabilité (5)
3. niveau pratique concret (6)	3. nature des processus de communication (1)	3. récompense (4)
4. risque (1)	4. nature des processus d'influence et d'interaction (3)	4. risque (1)
5. impulsivité (1)	5. prise de décision (1)	5. support (3)
	6. fixation des objectifs ou des directives (1)	6. normes (6)
	7. processus de contrôle (1)	7. conflit (7)
	8. objectifs de performance (4)	

N.B.: P.N? désignent les huit critères de Peters et Waterman.

TABLEAU I (suite)

Meyer	Pritchard et Karasick	Schneider et Bartlett
1. conformité (5)	1. autonomie (1)	1. support venant de la direction (1)
2. responsabilité (3)	2. conflit/confrontation (8)	2. intérêt pour les nouveaux employés (3)
3. normes (5)	3. relations sociales (2)	3. structure organisationnelle (1)
4. récompense (4)	4. structure organisationnelle (1)	4. conflit (1)
5. clarté organisationnelle (7)	5. récompense (4)	5. indépendance des agents (1)
6. esprit de travail (1)	6. relation sur le rendement (4)	6. satisfaction (3)
	7. niveau d'aspiration (3)	
	8. statut (3)	
	9. flexibilité et innovation (1)	
	10. centralisation (1)	
	11. support (1)	

Steers	Halpin et Crafts
1. structure organisationnelle (1)	1. cohésion entre les membres (1)
2. renforcement (4)	2. degré d'engagement (3)
3. centralisation (1)	3. moral du groupe (4)
4. possibilité d'accomplissement (3)	4. ouverture d'esprit (2)
5. formation et développement (1)	5. considération (4)
6. sécurité risque (1)	6. niveau affectif des relations (5)
7. ouverture rigidité (8)	7. accent mis sur la production (4)
8. statut et normale (2)	
9. reconnaissance et feedback (4)	
10. compétence et flexibilité (8)	

De toute manière, on aura avantage à faire simple et à ne pas tout reprendre à zéro. L'adaptation d'instruments existants vaut souvent mieux que le long processus de fabrication, processus qui multiplie les délais et draine des énergies dont on ne soupçonne pas toujours l'ampleur.

Le défi le plus important consiste dans la pertinence du choix et de l'utilisation. Il faut savoir ce qu'on peut attendre d'un instrument et ce qu'on ne peut en attendre. Il faut surtout se convaincre qu'un instrument n'est jamais magique et qu'il ne porte des fruits que si on sait en intégrer les résultats à une approche, elle-même adaptée à la problématique. Ce genre d'instrument ne dit pas quoi faire; il peut seulement fournir des données à qui sait les lire.

3.2. Instrument d'évaluation de Fortier et Girard[20]

Cet instrument est, à notre avis, l'instrument à privilégier dans toute démarche gestionnaire en éducation parce que cet instrument comporte essentiellement et inévitablement une

---

20. Gadbois, op. cit., p.179-180.

analyse de situation et une identification des priorités. Ce sont là ses bases. C'est une technique destinée aux établissements désireux de se donner toutes les chances de réussir. C'est un instrument d'analyse de situation qui part des perceptions et attentes du milieu pour les traduire en terme de changements.

Nous ne perdons pas de vue notre objectif qui est de construire notre propre questionnaire en terme d'énoncés. Notre instrument s'inspirera donc de la méthodologie de Fortier et Girard.

Historiquement, leur instrument s'appelle Méthode d'identification des priorités d'un établissement scolaire. Ce dernier a été créé en 1977. Les auteurs avaient comme objectifs d'aider les établissements afin qu'ils soient en mesure de formuler des priorités (décisions-actions) à partir de l'expression des besoins du milieu. L'établissement scolaire- de tout niveau - interroge une ou, de préférence, plusieurs catégories de personnes impliquées ou intéressées, y compris possiblement des représentants du grand public.

L'établissement construit son propre questionnaire qui comprend normalement une soixantaine d'items; ceux-ci peuvent

concerner, selon le cas, l'établissement dans son ensemble ou l'une ou l'autre de ses activités, une tendance ou une préoccupation au sujet de laquelle le répondant dit quelle importance, à son avis, on y attache actuellement (réalité) et quelle importance, à son avis, on devrait y attacher (désirabilité).

Dans chaque cas, on paiate une échelle à cinq échelons. En outre, il est possible de s'abstenir.

L'établissement est responsable du choix des items, originaux ou non. Sur ce, les auteurs disent:

> Nous croyons que notre instrument peut servir dans des contextes différents et dans des domaines variés. Ainsi il peut être utile pour l'établissement qui cherche à fixer ses axes de développement et ses priorités d'actions. (...) Sans vouloir en faire un outil passe-partout, il nous apparaît, à l'usage, suffisamment souple et flexible pour être adapté à toute organisation, à tout établissement cherchant à s'analyser à partir des perceptions et des aspirations de ses groupes constituants.[21]

La méthode comporte un appareil statistique complexe permettant de confronter les réponses de type réalité et de type désirabilité et les réponses provenant des diverses catégories

---

21. Fortier, Claude, Girard, Mathieu, Les priorités d'un projet institutionnel: instrument d'identification, Montréal, CADRE, 1979, p.33.

de répondants, ainsi que d'identifier les consensus et les oppositions et les zones dites de développement, de consolidation et de diminution. Pas d'étalonnage proprement dit, mais les résultats de divers essais sur le terrain sont connus. Il n'existe rien encore sur la constance ni sur la validité statistique.

Les réponses sont normalement marquées sur une feuille à part. La structure du questionnaire s'inspire de celle de l'IOI (Institutional Goals Inventory) production renommée de l'Educational Testing Service [22], mais il ne s'agit aucunement d'une traduction: elle a été conçue et mise à l'essai en fonction d'une population québécoise.

Les tests et autres instruments, même dotés des derniers perfectionnements techniques, ne donneront jamais par eux-mêmes des réponses qui seraient immanquablement justes, correctes, éclairantes. Les instruments ne sont que les roues de la voiture, moins importantes que le moteur, moins important que le conducteur et que la carte qu'il a en tête ou sous la main.

---

22. Gadbois, op. cit., p.130.

Donc, en suivant la méthodologie de Tertier et Girard notre instrument sera composé d'un ensemble d'énoncés qui décrivent le champ d'application des critères d'excellence de Peters et Waterman. Pour chaque énoncé, la personne consultée répondra à deux questions:

a) actuellement, quelle importance accorde-t-on dans l'établissement au contenu de cet énoncé?

b) dans l'avenir, quelle importance devrait-on accorder à cet énoncé?

		TRÈS FAIBLE	FAIBLE	MOYEN	FORT	TRÈS FORT
A) On accorde actuellement à cet énoncé une importance:	A)	1	2	3	4	5
B) On devrait accorder dans l'avenir à cet énoncé une importance:	B)	1	2	3	4	5

La démarche permettra de recueillir les perceptions du milieu sur la situation actuelle et sur la situation désirée, de mesurer l'écart entre les deux situations.

Le traitement des données permettra d'obtenir trois résultats:

X: l'importance moyenne qu'accorde actuellement l'école à chaque énoncé (cote de réalité d'actuel-

lence)

D: l'importance moyenne que l'école devrait accorder à chaque énoncé (cote de désirabilité d'excellence)

N: l'écart entre les cotes de réalité et de désirabilité (cote de besoin d'excellence)

Pour identifier certaines priorités, les résultats seront ensuite traités en fonction de deux facteurs: l'indice de besoin et le niveau de désirabilité.

Pour comprendre ces deux facteurs nous utiliserons les formules statistiques ci-dessous.[23]

A) Les mesures de Réalité-importance et de Désirabilité-importance sont calculées par la moyenne arithmétique:

MRi: ΣRin / n

où MRi: moyenne arithmétique de la mesure de réalité-importance à l'énoncé i.

/ : veut dire diviser

Rin: réponse brute de l'individu n à l'énoncé i.

Dans le cas où cette réponse vaut 0, i.e. abstention, la valeur zéro est remplacée par la moyenne arithmétique des autres énoncés auxquels l'individu a répondu.

ΣXin: somme des réponses des N individus à l'énoncé i

N: nombre total des individus.

3) Les mesures de besoin sont calculées par la différence arithmétique:

B: MDi-MRi

où MDi: moyenne de Désirabilité-importance de l'énoncé i

MRi: moyenne de Réalité-importance de l'énoncé i

Cet ensemble de résultats permettra:

- d'examiner les cotes d'importance désirées pour l'avenir de l'école.
- d'examiner les cotes d'importance des besoins.
- d'identifier ce que les répondants souhaitent développer prioritairement, développer ou maintenir.

3.2.1. Énoncés de notre instrument d'évaluation

Voici donc les énoncés du questionnaire et qui ont com-

---

23. Fortier, Claude, Girard, Mathieu, op.cit., p. 90.

se base le modèle de gestion de Peters et Waterman. Un exemplaire du questionnaire envoyé à l'échantillonnage se trouve en annexe.

ENONCES:

1. Le public peut visiter l'établissement (parti pris pour l'action)
2. L'école est à l'écoute des usagers (être à l'écoute du client)
3. Le travail reflète le désir de tester et d'essayer constamment de nouvelles choses (favoriser l'autonomie et l'esprit d'entreprise)
4. Les portes sont ouvertes (productivité par la motivation du personnel)
5. Il existe un système de valeurs bien définies dans l'école (lois des valeurs partagées)
6. L'école diversifie ses activités (s'en tenir à ce que l'on sait faire)
7. Les structures de l'école sont simples (structures simples et légères)
8. On porte attention à ce que disent les gens (concilier souplesse et rigueur)
9. Il existe des moyens permettant de recueillir les opinions des usagers (parti pris pour l'action)

10. L'école agit de façon à ne pas perdre un de ses éléments (être à l'écoute du client)

11. On accepte le chevauchement, le désordre, le manque de coordination, la concurrence interne pour obtenir une innovation régulière (favoriser l'autonomie et l'esprit d'entreprise)

12. Les réunions qui rassemblent le personnel sont fréquentes (productivité par la motivation)

13. On tire adéquatement les énergies et les compétences du personnel (loin des valeurs partagées)

14. L'école saute à pieds joints dans les nouvelles activités (s'en tenir à ce que l'on sait faire)

15. L'école fait preuve d'une grande souplesse aux conditions très changeantes de l'environnement (structures simples et légères)

16. On opte pour la qualité par opposition aux coûts (concilier souplesse et rigueur)

17. L'école invite tous les employés lors des réunions (parti pris pour l'action)

18. La direction soutient le personnel (être à l'écoute du client)

19. On s'entête à mettre en pratique des théories (autonomie et esprit d'entreprise)

20. On fait preuve de confiance envers le personnel (productivité par la motivation)
21. On croit réellement aux actions que l'on pose (loin des valeurs partagées)
22. Il existe une spécificité à l'école (s'en tenir à ce que l'on sait faire)
23. Il existe une décentralisation des pouvoirs (structures simples et légères)
24. Il existe une discipline face aux élèves (concilier souplesse et rigueur)
25. L'école procède à l'évaluation des différents personnels (parti pris pour l'action)
26. La direction croit en son personnel (être à l'écoute du client)
27. Il existe de la compétition interne (favoriser autonomie et esprit d'entreprise)
28. On laisse supposer que les usagers sont les piliers (productivité par la motivation)
29. La philosophie fondamentale de l'école est plus importante que les ressources, les structures d'organisation, l'innovation et le calendrier des actions (loin des valeurs partagées)

30. L'école semble en constante réorganisation (structures simples et légères)
31. Il existe une discipline face aux personnels (concilier souplesse et rigueur)
32. Les informations sont informelles et ouvertes
33. Les services offerts sont fiables
34. Il existe des systèmes d'informations informelles (être à l'écoute du client)
35. On fait de l'évaluation de personnel (autonomie par la motivation)
36. Les usagers et les employés croient aux mêmes valeurs (loin des valeurs partagées)
37. On croit au bien de l'école (structures simples et légères)
38. Les cadres donnent en retour du bon fonctionnement des employés (concilier souplesse et rigueur)
39. Il existe une absence de formalisme (parti pris pour l'action)
40. L'école se préoccupe des coûts de service (être à l'écoute du client)
41. Il existe des supports physiques à l'innovation (autonomie et esprit d'entreprise)

42. Il existe une possibilité de se développer, d'améliorer ses compétences, d'élargir ses perspectives de carrière (productivité par la motivation)
43. Les usagers et employés appliquent les valeurs de l'école (lois des valeurs partagées)
44. Le possible est fait pour que les élèves sortent de l'école entièrement formés (structures simples et légères)
45. Les règlements ont une valeur positive (concilier souplesse et rigueur)
46. Lorsqu'il y a un problème pratique, on le supprime sur-le-champ (parti pris pour l'action)
47. Les usagers sont prêts à payer un supplément pour être bien servis (être à l'écoute du client)
48. Il existe une tolérance réelle face à l'échec (autonomie et esprit d'entreprise)
49. Il existe un bon leader qui transmet ses valeurs (lois des valeurs partagées)
50. Il existe une sécurité d'emploi (productivité par la motivation)
51. L'école voit grand (structures simples et légères)
52. On est à l'écoute des problèmes des autres (concilier souplesse et rigueur)

53. Il existe des groupes d'actions, des coalitions (partis pris pour l'action)
54. Le personnel est conscient de la qualité des services (être à l'écoute du client)
55. L'école ne tue pas dans l'oeuf une idée nouvelle (autonomie et esprit d'entreprise)
56. Le statut de l'employé est valorisé (productivité par la motivation)
57. On croit que l'école est la meilleure (loie des valeurs partagées)
58. Lorsqu'une décision est prise, on rend justice à tous (concilier souplesse et rigueur)
59. Les participants des groupes ou coalitions ont toute liberté de faire applaudir tout ce qu'ils reconnaissent (parti pris pour l'action)
60. L'école évite les échecs (être à l'écoute du client)
61. La bureaucratie est limitée (autonomie et esprit d'entreprise)
62. On a l'impression de vivre dans une famille (productivité par la motivation)
63. On croit en l'importance des êtres en tant que personnalités individuelles (loie des valeurs partagées)

64. On alerte les personnes concernées lorsque le travail ne se fait pas convenablement (concilier souplesse et rigueur)

65. Les comités sont de courte durée (parti pris pour l'action)

66. L'école a déjà perdu des usagers (être à l'écoute du client)

67. Une planification stratégique et technologique réduit les risques d'imprévus. (autonomie et esprit d'entreprise)

68. Le système hiérarchique est omniprésent dans les communications (productivité par la motivation)

69. On croit aux vertus d'une qualité et d'un service supérieur (loie des valeurs partagées)

70. La direction tient ses promesses (concilier souplesse et rigueur)

71. Le suivi des décisions est assuré (parti pris pour l'action)

72. Les échecs ou départs sont dus au comportement du personnel (être à l'écoute du client)

73. Les personnels sont encouragés à innover (autonomie, esprit d'entreprise)

74. Dans le recrutement du personnel, il existe un filtrage pour pouvoir employer le meilleur (productivité par la motivation)

75. Les objectifs de l'école sont clairs et précis (loir les valeurs partagées)

76. La direction est honnête en cas de problèmes (concilier souplesse et rigueur)

77. Toute documentation qui circule est informelle (parti pris pour l'action)

78. On porte attention aux plaintes (être à l'écoute du client)

79. Il existe un sentiment d'engagement personnel (autonomie et esprit d entreprise)

80. Il existe des signes de reconnaissance positifs des employés (productivité par la motivation)

81. La direction est présente dans l'école (loir des valeurs partagées)

82. La direction est disponible (concilier souplesse et rigueur)

83. La documentation est abondante (parti pris pour l'action)

84. On peut rejoindre facilement le personnel (être à l'écoute du client)

74. Dans le recrutement du personnel, il existe un filtrage pour pouvoir employer le meilleur (productivité par la motivation)

75. Les objectifs de l'école sont clairs et précis (loin des valeurs partagées)

76. La direction est honnête en cas de problèmes (concilier souplesse et rigueur)

77. Toute documentation qui circule est informelle (parti pris pour l'action)

78. On porte attention aux plaintes (être à l'écoute du client)

79. Il existe un sentiment d'engagement personnel (autonomie et esprit d'entreprise)

80. Il existe des signes de reconnaissance positifs des employés (productivité par la motivation)

81. La direction est présente dans l'école (loin des valeurs partagées)

82. La direction est disponible (concilier souplesse et rigueur)

83. La documentation est abondante (parti pris pour l'action)

84. On peut rejoindre facilement le personnel (être à l'écoute du client)

85. Il existe un sentiment d'engagement personnel (autonomie et esprit d'entreprise)

86. Chacun sait ce qui se passe dans l'école (productivité par la motivation)

87. On a l'impression de vivre des changements (loin des valeurs partagées)

88. Les employés sont disponibles (concilier souplesse et rigueur)

89. L'école fait preuve de bonne volonté devant les essais et les expériences (parti pris pour l'action)

90. L'école mesure régulièrement et sérieusement la satisfaction des usagers (être à l'écoute du client)

91. Les obstacles sont facilement surmontables (autonomie et esprit d'entreprise)

92. Il existe une impression que les décisions sont déjà prises même s'il y a des conflits (productivité par la motivation)

93. Le contexte administratif favorise l'expérimentation (parti pris pour l'action)

94. L'école vise des objectifs facilement et rapidement réalisables (parti pris pour l'action)

95. Le personnel est couramment honoré (être à l'écoute du client)

85. Il existe un sentiment d'engagement personnel (autonomie et esprit d'entreprise)

86. Chacun sait ce qui se passe dans l'école (productivité par la motivation)

87. On a l'impression de vivre des changements (loin des valeurs partagées)

88. Les employés sont disponibles (concilier souplesse et rigueur)

89. L'école fait preuve de bonne volonté devant les essais et les expériences (parti pris pour l'action)

90. L'école mesure régulièrement et sérieusement la satisfaction des usagers (être à l'écoute du client)

91. Les obstacles sont facilement surmontables (autonomie et esprit d'entreprise)

92. Il existe une impression que les décisions sont déjà prises même s'il y a des comités (productivité par la motivation)

93. Le contexte administratif favorise l'expérimentation (parti pris pour l'action)

94. L'école vise des objectifs facilement et rapidement réalisables (parti pris pour l'action)

95. Le personnel est couramment honoré (être à l'écoute du client)

96. Les différents personnels ressentent de la fierté face à l'école (être à l'écoute du client)

97. Les différents personnels aiment ce qu'ils font (être à l'écoute du client)

98. Les usagers sont respectés (être à l'écoute du client)

99. Les promesses faites sont respectées (être à l'écoute du client)

100. Le désir de plaire aux usagers est un facteur qui intervient dans le processus de développement de nouvelles actions (autonomie et esprit d'entreprise)

101. Tous les départements participent à l'innovation (autonomie et esprit d'entreprise)

102. On met les projets en évidence (autonomie et esprit d'entreprise)

103. L'échange et le partage sont la norme (autonomie et esprit d'entreprise)

104. Les usagers collaborent à l'innovation (autonomie et esprit d'entreprise)

3.3. Aspects méthodologiques

Le questionnaire permettra de recueillir et de traiter méthodiquement les perceptions des groupes de répondants. Il s'agit d'opinions, de jugements personnels dont la valeur varie avec la compétence du répondant, avec son niveau d'information.

Soucieux d'évaluer notre instrument dans un contexte éducatif d'un établissement scolaire privé, nous avons retenu le Séminaire St-Joseph de Trois-Rivières. Cette institution compte environ 1200 élèves exclusivement masculins, une soixantaine d'enseignants, autant de personnels de soutien et non enseignants, et cinq cadres. Le questionnaire, à cause de moyens financiers restreints, sera envoyé à cinquante personnes choisies au hasard, la proportion de questionnaires équitablement divisée selon les groupes concernés: cadre, enseignants, personnels de soutien et non enseignants, parents.

Quant à l'administration du questionnaire, quatre étapes doivent être franchies pour réaliser l'évaluation proprement dite.

Dans une première étape, il faut préciser exactement les limites et les moyens dont on dispose pour réaliser cet instrument. C'est au terme de cette première étape que la décision finale de réaliser ce questionnaire est prise.

La deuxième étape consistera à préparer l'instrument. La troisième étape sera la distribution du questionnaire auprès de la population choisie. Le questionnaire sera déposé dans le casier du personnel de l'établissement. Pour ce qui sera des parents, nous demanderons à des professeurs de donner aux élèves le questionnaire qu'ils remettront à leurs parents. Echéance fixée: dix jours.

Enfin, la quatrième étape sera le traitement et l'analyse des données. Nous ferons nous-mêmes la compilation des résultats, le calcul statistique et les différents tableaux servant à l'analyse.

CHAPITRE IV

Présentation et analyse des données

Tel que mentionné au chapitre III, cette dernière partie traitera de la présentation et de l'analyse des données. Pour enlever toute équivoque, nous articulerons les résultats obtenus tout en expliquant la démarche.

Comme son nom l'indique, une opération d'analyse de notre instrument d'évaluation de gestion scolaire, qu'il porte sur un, quelques-uns ou l'ensemble des critères d'excellence de l'établissement, a pour but de fournir des données sur la réalité. Ces données permettront un jugement critique sur cette réalité et susciteront vraisemblablement une volonté d'amélioration s'il y a lieu.

4.1. Les groupes de données

Le traitement des réponses au questionnaire permet de présenter les résultats sous la forme de tableaux. Ces tableaux constituent des groupes de données qui permettent de voir comment les répondants perçoivent:

a) l'importance que l'on accorde actuellement à chacun des énoncés.

b) l'importance que l'école devrait accorder

dans l'avenir à chacun des énoncés.

c) l'écart entre A et B ou l'indice des besoins.

Certains termes qui figurent dans les tableaux suivants se doivent d'être expliqués:

- Numéro: numéro que portait l'énoncé dans le questionnaire.
- Réalité: résultats des réponses à la question A) du questionnaire (importance actuelle)
- Importance: moyenne des cotes du groupe de répondants sur l'importance que l'école semble accorder actuellement à chacun des énoncés.
- Décile: classement des moyennes précédentes par ordre de grandeur, soit de la plus forte (10) à la plus faible (1) en distribuant les énoncés en dix strates.
- Désirabilité: résultats des réponses à la question B) du questionnaire (importance dans l'avenir).
- Importance: moyenne des cotes d'un groupe de répondants sur l'importance que l'école devrait accorder dans l'avenir à chacun des énoncés.
- Décile: même définition
- Besoin: Ecart entre la réalité et la désirabilité

- Différence: différence arithmétique entre les cotes de réalité-importance et la désirabilité-importance.
- Décile: même définition.

Les tableaux permettent de voir la situation des données selon l'échelle des priorités. Les coupures ont été faites selon les calculs suivants:

Désirabilité:	Ecart-type
- Très faible:	Un écart-type au-dessous de la moyenne
- Faible:	De un écart-type à un demi écart-type au-dessous de la moyenne
- Moyenne:	De un demi écart-type au-dessous de la moyenne à un demi écart-type au-dessous de la moyenne
- Forte:	De un demi écart-type à un écart-type au-dessus de la moyenne
- Très forte:	Un écart-type au-dessus de la moyenne

Besoin:	Ecart-type
- Faible:	Un écart-type au-dessous de la moyenne
- Moyen:	De un écart-type au-dessous de la moyenne à un écart-type au-dessus de la moyenne
- Fort:	Un écart-type au-dessus de la moyenne

L'écart-type avec la moyenne permet de standardiser les besoins (B) et la désirabilité (D) de chaque énoncé. On peut ainsi identifier des besoins faibles, moyens et forts; et des désirabilités très faibles, faibles, moyennes, fortes et très fortes. Le rapport entre le besoin (B) et la désirabilité (D) permet d'identifier ce qui est objet de ralentissement, de consolidation, d'analyse, de développement et de développement prioritaire. Voici l'explication de chacun de termes:

- Ralentissement: ce qui devrait se faire correspond à peu près à ce qui se fait. L'importance des énoncés est jugée faible ou très faible.
- Consolidation: ce qui devrait se faire correspond à peu près à ce qui se fait: l'im-

portance des énoncés est jugée moyenne, forte ou très forte. Le seuil d'excellence se situera pour nous à ce niveau.

- Développement: il faudrait faire plus ce que l'on fait actuellement à ce sujet.

- Développement prioritaire: le besoin est fort et l'importance forte et très forte. Certainement des secteurs à améliorer en priorité.

- Analyse: zone d'énoncés que l'on ne peut qualifier selon les termes précédemment. Pour chaque énoncé de cette zone, il faut faire une analyse en jugeant des tendances observées soit vers le ralentissement, la consolidation ou le développement.[24]

---

24. Fortier, Claude, Girard, Mathieu, op. cit., p.52-53.

Les pages qui suivent sont destinées aux tableaux et à l'analyse des données. Les tableaux II seront pour la mesure de chacun des huit critères de Peters et Waterman. Suivront les tableaux III pour l'analyse de chacun de ces huit critères.

TABLEAU II

MESURE DU CRITERE " PARTI PRIS POUR L'ACTION "

TELLE QU'EXPRIMEE PAR LES REPONDANTS

ÉNONCÉ	REALITE	DECILE	DESIRABILITE	DECILE	BESOIN	DECILE
1	3.3	7	4.0	6	0.7	4
9	2.8	4	4.1	7	1.3	9
17	2.8	4	3.5	2	0.7	4
25	2.0	1	4.0	5	2.0	10
39	2.7	3	3.3	2	0.6	[illegible]
45	2.5	2	3.8	4	1.3	9
53	4.2	10	4.4	10	0.2	2
59	2.4	2	3.5	3	1.1	[illegible]
65	2.7	3	3.5	3	0.8	5
71	3.2	7	4.4	10	1.2	[illegible]
77	3.0	5	3.5	3	0.5	3
83	3.1	6	3.8	4	0.7	4
89	3.1	6	4.2	8	1.1	[illegible]
93	2.5	2	3.6	3	1.1	[illegible]
94	3.0	5	3.9	5	0.9	5

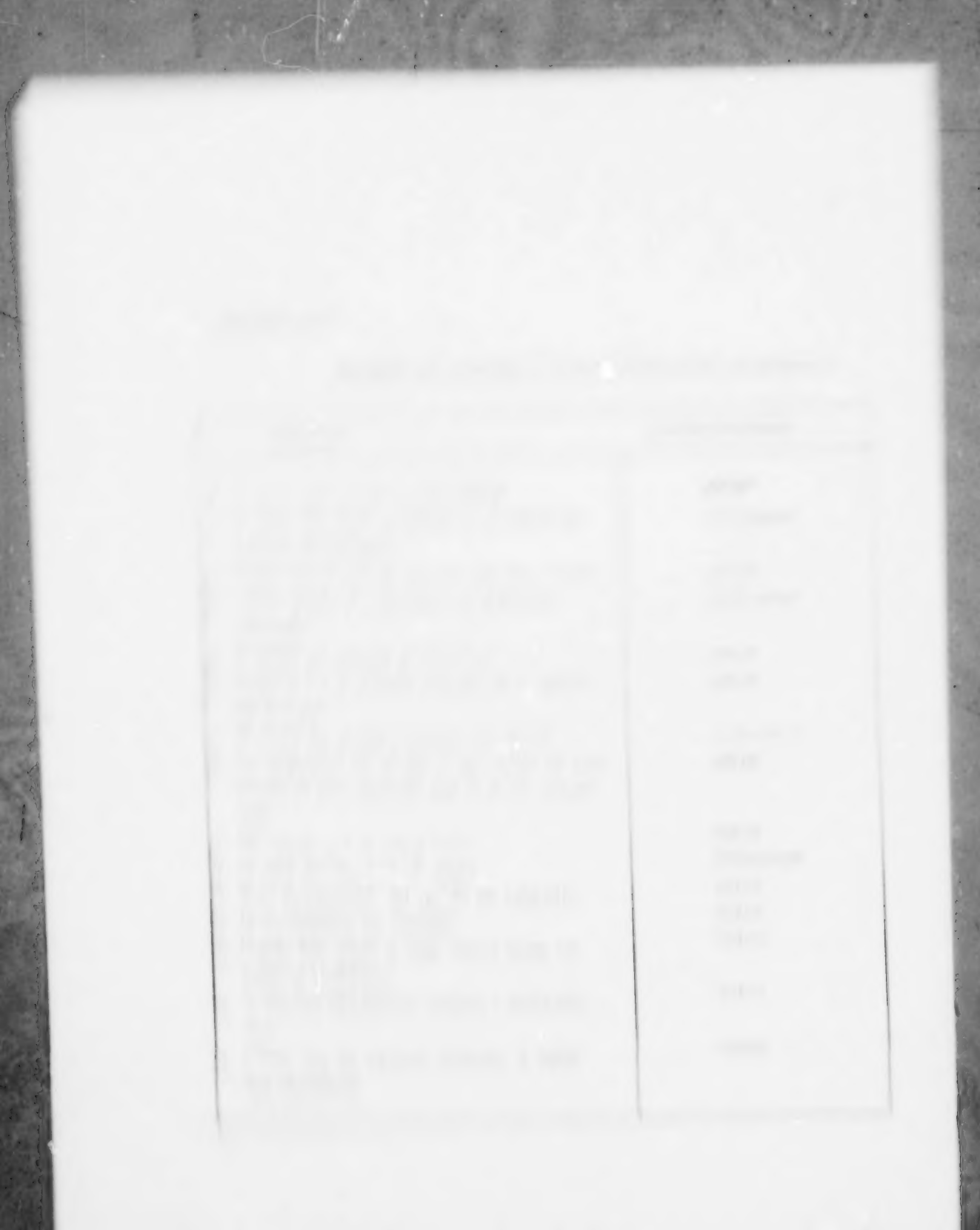

TABLEAU III

ANALYSE DE CRITERES " PISTES PRIS POUR L'ACTION "

INDICES	CLASSIFICATION
4. Le public peut visiter l'établissement.	analyse
9. Il existe des moyens permettant de recueillir les opinions des étrangers.	développement
17. L'école invite tous les employés lors des réunions.	analyse
25. L'école procède à l'évaluation des différents personnels.	développement
29. Il existe une absence de formalisme.	analyse
36. Lorsqu'il y a un problème pratique, on le rapporte sur-le-champ.	analyse
38. Il existe des groupes d'actions, des comités.	consolidation
39. Les participants des groupes ou des comités ont toute liberté de faire appliquer tout ce qu'ils reconnaissent.	analyse
45. Les comités sont de courte durée.	analyse
51. Le suivi des décisions est assuré.	développement
57. Toute documentation qui circule est informelle.	analyse
58. La documentation est abondante.	analyse
59. L'école fait preuve de bonne volonté devant les erreurs et expériences.	analyse
60. Le contexte administratif favorise l'expérimentation.	analyse
64. L'école vise des objectifs facilement et rapidement réalisables.	analyse

Dans le critère " parti pris pour l'action ", onze énoncés sont classés analyse. On ne peut donc dire maintenant si ce critère est excellent selon la vision de Peters et Waterman.

Certains énoncés devraient donc être précisés, remaniés afin de déterminer si ce critère est à développer ou à consolider. Nous pouvons seulement dire que la tendance est vers le développement, i.e. vers une interprétation de son excellence. Ce qui nous mène à avancer cette affirmation ce sont les trois autres énoncés qui sont à développer.

Un seul point fort de cette série d'énoncés: l'existence de comités. Il faudra tenir compte de ce point positif dans la prise de décision.

TABLEAU II (2)

ECHELLE DU CRITERE " ETRE A L'ECOUTE DE CLIENT "

SELON QU'EXPRIMEE PAR LES REPONDANTS

CHOIX	REALITE	ECHELLE	DESIRABILITE	ECHELLE	ECART	ECHELLE
2	3.1	6	3.9	5	0.8	5
10	3.1	6	4.0	6	0.9	6
11	3.5	8	4.1	7	0.6	5
20	3.2	7	4.1	7	0.9	6
34	2.8	4	3.3	4	1.0	7
40	4.0	10	3.8	4	-0.2	1
47	3.0	5	3.3	4	0.3	2
54	3.3	7	4.3	6	1.0	7
60	2.5	2	3.5	5	1.1	8
69	3.3	7	2.6	1	-0.7	1
72	2.7	3	2.0	1	-0.7	1
73	3.4	8	4.0	6	0.6	5
84	3.6	9	4.2	8	0.6	5
90	2.5	2	4.0	6	1.5	9
93	2.3	1	3.6	5	1.3	9
94	3.0	5	4.2	8	1.2	8
97	3.2	7	4.2	8	1.0	7
98	3.4	8	4.2	8	0.8	5
99	3.1	6	4.1	7	1.0	7

TABLEAU III (2)

ANALYSE DU CRITÈRE " ÊTRE À L'ÉCOUTE DU CLIENT "

ÉNONCÉS	CLASSIFICATION
2. L'école est à l'écoute des usagers.	analyse
10. L'école agit de façon à ne pas perdre un de ses élèves.	analyse
13. La direction soutient le personnel.	analyse
26. La direction croit en son personnel.	analyse
34. Il existe des systèmes d'informations informels.	analyse
40. L'école se préoccupe des coûts de service.	consolidation
47. Les usagers sont prêts à payer un supplément pour être bien servis.	ralentissement
54. Le personnel est conscient de la qualité des services.	développement
60. L'école évite les échecs.	analyse
66. L'école a déjà perdu des usagers	ralentissement
72. Les échecs ou départs sont dus au comportement du personnel.	ralentissement
78. On porte attention aux plaintes.	analyse
84. On peut facilement rejoindre le personnel.	analyse
90. L'école mesure régulièrement et sérieusement la satisfaction des usagers.	développement
95. Le personnel est couramment honoré.	développement
96. Les différents personnels ressentent de la fierté face à l'école.	analyse
97. Les différents personnels aiment ce qu'ils font.	analyse
98. Les usagers sont respectés.	analyse
99. Les promesses faites sont respectées.	analyse

TABLEAU III (2)

ANALYSE DU CRITERE " ETRE A L'ECOUTE D'AUTRUI "

ENONCES	CLASSIFICATION
2. L'école est à l'écoute des usagers.	analyse
10. L'école agit de façon à ne pas perdre un de ses éléments.	analyse
13. La direction soutient le personnel.	analyse
26. La direction croit en son personnel.	analyse
34. Il existe des systèmes d'informations informels.	analyse
40. L'école se préoccupe des coûts de service.	consolidation
47. Les usagers sont prêts à payer un supplément pour être bien servis.	ralentissement
54. Le personnel est conscient de la qualité des services.	développement
61. L'école évite les échecs.	analyse
66. L'école a déjà perdu des usagers	ralentissement
72. Les échecs ou lenteurs sont dus au comportement du personnel.	ralentissement
79. On porte attention aux plaintes.	analyse
84. On peut facilement rejoindre le personnel.	analyse
90. L'école mesure régulièrement et sérieusement la satisfaction des usagers.	développement
95. Le personnel est couramment honoré.	développement
96. Les différents personnels ressentent de la fierté face à l'école.	analyse
97. Les différents personnels aiment ce qu'ils font.	analyse
98. Les usagers sont respectés.	analyse
99. Les promesses faites sont respectées.	analyse

Dans l'analyse du critère " être à l'écoute du client ", on ne peut, non plus, voir l'excellence selon la vision de Peters et Waterman.

Deux énoncés ne peuvent être classés vers la consolidation ou le développement. Ce qui est surprenant, ce sont les résultats de trois énoncés qui sont à relentir: on en fait trop.

- Les usagers n'ont pas à payer plus pour recevoir les services.
- On a déjà assez perdu d'usagers comme ça; signe que la clientèle est mécontente.
- Et surtout, les départs sont dus au comportement du personnel.

Nous croyons que la prise de décision devrait tenir compte de ces trois résultats d'importance. Leur amélioration pourrait faire en sorte de changer ce critère vers l'excellence.

TABLEAU II (3)

MESURE DU CRITERE " FAVORISER L'AUTONOMIE ET L'ESPRIT D'ENTREPRISE " SELON DIFFERENTES PAR LES REPONDANTS

INDICES	REALITE	DECILE	DESIRABILITE	DECILE	ECART	DECILE
3	2.2	1	3.8	4	1.5	10
11	3.1	6	4.0	5	0.9	2
19	3.1	5	2.7	1	-0.4	1
27	2.7	3	2.9	1	.2	2
35	2.2	1	4.1	7	1.9	10
41	2.4	2	3.9	5	1.5	9
48	2.3	1	3.3	2	1.0	7
55	3.3	7	3.1	4	0.5	3
61	2.7	3	3.7	3	1.0	7
67	3.1	6	4.0	5	0.9	5
73	2.4	2	3.4	3	1.0	7
79	3.4	8	4.2	8	0.8	5
85	3.5	9	4.1	7	0.5	3
91	3.1	6	3.7	2	0.6	3
100	3.2	7	3.4	2	0.2	2
101	2.5	2	4.0	6	1.5	9
102	2.8	4	4.0	6	1.2	8
103	2.6	3	4.0	6	1.4	8
104	3.0	5	4.0	5	1.0	7

TABLEAU III (C)

ANALYSE DU CRITERE " FAVORISER L'AUTONOMIE ET L'ESPRIT D'ENTREPRISE "

ÉNONCÉS	CLASSIFICATION
3. Le travail reflète le désir de tester et d'essayer constamment de nouvelles choses.	développement
11. On accepte le chevauchement, le désordre, le manque de coordination, la concurrence interne pour obtenir une innovation régulière.	ralentissement
19. On s'entête à mettre en pratique des théories.	ralentissement
27. Il existe de la compétition interne.	ralentissement
35. On fait de l'évaluation de personnel.	développement
41. Il existe des supports physiques à l'innovation.	développement
49. Il existe une tolérance réelle face à l'échec.	analyse
55. L'école ne tue pas dans l'oeuf une nouvelle idée.	analyse
61. La bureaucratie est limitée.	analyse
67. Une planification stratégique et technologique réduit les risques d'imprévus.	analyse
73. Les personnels sont encouragés à innover.	analyse
79. Il existe un sentiment d'engagement personnel	analyse
85. Il existe un sentiment d'engagement personnel	analyse
91. Les obstacles sont facilement surmontables.	analyse
100. Le désir de plaire aux usagers est un facteur qui intervient dans le processus de développement de nouvelles actions.	ralentissement
101. Tous les départements participent à l'innovation.	développement
102. On met les projets en évidence.	analyse
103. L'échange et le partage sont la norme.	développement
106. Les usagers collaborent à l'innovation.	analyse

Avec le critère " favoriser l'autonomie et l'esprit d'entreprise ", le même phénomène se présente ici: neuf énoncés sont à préciser. Nous remarquons cinq énoncés qui devraient être à développer. Une faiblesse du critère est donc visible et vécu dans l'école.

Encore ici, nous avons de résultats qui demandent le ralentissement. La prise de décision devra tenir compte que:

- On n'accepte pas le désordre, le manque de coordination, la concurrence, la compétition interne.
- On devrait arrêter de s'entêter à mettre en pratique des théories.
- On devrait arrêter ce désir de plaire aux maîtres, de penser à eux dans le processus de développement.

TABLEAU II (A)

[illegible]

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
4	3.4	3	4.1	7	4.7
12	3.1	9	3.6	3	4.1
20	3.5	8	4.1	7	4.3
28	3.1	5	3.0	2	49.1
42	3.9	4	3.9	3	4.0
50	3.5	7	4.1	7	4.4
58	3.7	3	4.0	5	4.5
62	3.7	2	3.8	3	4.1
68	3.9	4	3.1	4	4.9
74	3.7	3	4.3	6	4.3
80	3.0	5	4.1	7	4.4
86	3.4	2	4.2	7	4.3
92	3.2	7	3.1	1	4.1

TABLEAU III (4)

ANALYSE DU CRITÈRE " PERSPECTIVES PAR LA [illegible] "

ÉNONCÉS	CLASSIFICATION
4. Les portes sont ouvertes.	analyse
12. Les réunions qui rassemblent le personnel sont fréquentes.	analyse
23. On fait preuve de confiance envers le personnel .	analyse
35. On laisse supposer que les cadres sont des piliers.	ralentissement
42. Il existe une possibilité de se développer, d'améliorer ses compétences, d'élargir ses perspectives de carrière.	analyse
50. Il existe une sécurité d'emploi.	analyse
56. Le statut de l'employé est valorisé.	développement
62. On a l'impression de vivre dans une famille.	analyse
70. Le système hiérarchique est omniprésent dans les communications.	ralentissement
74. Dans le recrutement du personnel, il existe un filtrage pour pouvoir employer le meilleur.	développement prioritaire
80. Il existe des signes de reconnaissance positifs des employés.	analyse
85. Chacun sait ce qui se passe dans l'école.	développement
92. Il existe une impression que les décisions sont déjà prises même s'il y a des [illegible].	ralentissement

Dans l'analyse du critère " productivité par la motivation ", sept énoncés sont encore à analyser. Ils ne vont donc dire s'ils ont une tendance vers le développement, la consolidation ou le ralentissement.

Nous notons aussi que trois énoncés sont à développer et que trois autres énoncés sont à valoriser.

Dans le processus de prise de décision, il faudra arrêter de croire que les maîtres sont les piliers de l'école. De plus la hiérarchie est trop envahissante. Et enfin, ils sont que les décisions sont déjà prises d'avance même s'il y a des comités.

Nous croyons que ces énoncés sont importants dans le processus de prise de décision pour améliorer l'état actuel du critère et accéder vers l'excellence.

TABLEAU II (5)

MESURE DU CRITERE " VALEURS CULTURELLES "

TELLE QU'EXPRIMEE PAR LES REPONDANTS

[illegible]	REALITE	DECILE	DESIRABILITE	DECILE	ECART	DECILE
5	3.5	1	4.3	9	0.3	5
12	2.7	2	4.0	5	1.3	9
21	3.5	[illegible]	4.4	10	0.9	[illegible]
29	3.0	5	3.9	2	0.9	[illegible]
35	2.5	2	3.9	5	1.4	[illegible]
43	2.9	4	4.1	7	1.2	4
49	2.1	3	4.0	5	1.4	[illegible]
57	4.0	10	4.2	[illegible]	0.2	2
65	3.2	7	4.1	7	0.8	3
[illegible]	3.7	10	4.0	5	0.3	2
73	3.7	10	4.5	10	0.8	5
81	3.5	3	4.3	9	1.2	7
87	3.5	9	3.6	2	-0.2	1

TABLEAU XII (5)

ANALYSE DU CRITERE " VALEURS CENTRALES "

ENONCES	CLASSIFICATION
5. Il existe un critère de valeurs bien défini dans l'école.	développement
13. On tire adéquatement les énergies et les compétences du personnel.	développement
21. On croit facilement aux actions que l'on pose.	développement
29. La philosophie fondamentale de l'école est plus importante que les ressources, les structures d'organisation, l'innovation et le calendrier des actions.	ralentissement
36. Les employés et les cadres croient aux mêmes valeurs.	développement
43. Les cadres et employés appliquent les valeurs de l'école.	analyse
49. Il existe un bon leader qui travaille les valeurs.	développement
57. On croit que l'école est la meilleure.	consolidation
62. On croit en l'importance des êtres en tant que personnalité individuelle.	analyse
69. On croit aux vertus d'une qualité et d'un service supérieur	consolidation
75. Les objectifs de l'école sont clairs et précis.	développement
81. La direction est présente dans l'école.	développement
87. On a l'impression de vivre des changements.	relâchement

Il est très évident que le critère " valeurs communes " est le plus faible critère d'excellence vécu à l'école; nous croyons nous à développer.

L'école devrait donc porter une attention particulière, dans son processus de décision, aux énoncés suivants:

- Il n'y a pas de système de valeurs bien défini, clair et précis.
- On ne croit pas aux gestes que l'on pose, on ne croit pas aux mêmes valeurs.
- La direction n'est pas assez présente dans l'école.

Par contre, on a quand même de bonnes intentions car on croit que l'école est la meilleure. C'est à consolider.

Il faudra tenir compte qu'il y a trop de changements et que la philosophie fondamentale de l'école est trop insertaine vis-à-vis l'école et ses structures.

TABLEAU II (8)

MESURE DU CRITÈRE " BIEN FAIRE À CE QUE L'ON SAIT FAIRE "
TELLE QU'EXPRIMÉE PAR LES RÉPONDANTS

SUJETS	RÉALITÉ	DÉCILE	DÉSIRABILITÉ	DÉCILE	ÉCART	DÉCILE
6	3.0	5	4.0	5	1.0	7
16	2.1	1	3.1	2	1.0	7
22	3.3	7	4.3	[illegible]	1.0	7

TABLEAU XII (6)

ANALYSE DU CRITERE " BIEN ETRE A CE QUE L'ON FAIT DANS FAIRE "

INDICES	CLASSIFICATION
5. L'école divertit ses activités	analyse
14. Les structures de l'école sont simples.	analyse
22. Il existe une convivialité à l'école.	analyse

TABLEAU XII (8)

ANALYSE DU CRITERE " S'EST REFERE A CE QUE L'ON SAIT FAIRE "

INDICES	CLASSIFICATION
9. L'école diversifie ses activités	analyse
14. Les structures de l'école sont simples.	analyse
22. Il existe une spécificité à l'école.	analyse

Avec le critère " s'en tenir à ce que l'on doit faire " nous notons qu'avec trois énoncés seulement il est difficile de dire s'il y a excellence. Il y a pourtant une tendance. Le seul indice est que les autres critères mentionnés auparavant vont vers un développement. La tendance est donc le développement.

Le critère n'est certainement pas excellent selon la vision de Peters et Waterman.

TABLEAU II (7)

MESURE DU CRITERE " STRUCTURES SIMPLES ET LEGERES "
TELLE QU'EXPRIMEE PAR LES REPONDANTS

ENONCE	REALITE	DECILE	DESIRABILITE	DECILE	BESOIN	DECILE
7	3.3	7	3.1	4	1.5	3
15	2.3	1	3.3	2	1.0	7
23	3.1	6	3.6	4	0.7	6
30	3.0	5	2.5	1	-0.5	1
37	3.5	9	4.0	9	0.7	6
44	3.5	9	4.5	9	0.7	6
51	3.6	9	2.0	5	0.3	2

TABLEAU XXX (7)

ANALYSE DU CRITERE " STRUCTURES ET MODE DE GESTION "

INDICES	CLASSIFICATION
7. Les structures de l'école sont rigides.	analyse
15. L'école fait preuve d'une grande souplesse aux conditions très changeantes de l'environnement.	analyse
25. Il existe une décentralisation des pouvoirs.	analyse
30. L'école semble en constante réorganisation.	ralentissement
37. On croit au rôle de l'école.	développement
44. Le possible est fait pour que les élèves sortant de l'école entièrement formés.	développement
51. L'école voit grand.	consolidation

Dans le critère " structures simples et légères ", nous notons un seul point positif: l'école doit continuer à voir grand.

Par contre, il faudrait que l'école arrête d'être en constante réorganisation. On a besoin de stabilité.

Deux points sont faibles: on ne croit pas au bien de l'école et on ne fait pas en sorte que les élèves sortent entièrement formés après leurs années d'étude au Séminaire.

Trois autres énoncés sont à analyser. On ne peut dire vers quelle tendance ils se dirigeraient. Dans le processus de prise de décision, il faudrait tenir compte surtout des points faibles.

TABLEAU II (1)

[illegible]

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
3	3.1	9	4.2	3	1.1	3
10	2.6	2	4.2	3	1.6	10
24	3.6	9	4.4	10	0.8	5
31	3.0	5	4.0	9	1.0	7
38	2.9	4	3.1	4	0.2	3
43	3.3	7	4.0	9	0.7	4
52	2.8	4	3.9	5	1.1	3
58	3.2	7	4.3	9	1.1	3
64	2.7	3	4.2	3	1.5	9
70	3.0	5	4.2	3	0.8	5
78	3.6	9	4.4	10	0.8	5
82	2.7	10	4.2	3	1.5	2
88	3.3	7	4.2	3	0.9	5

TABLEAU III (3)

ANALYSE DU CRITERE " SOUPLESSE ET RIGUEUR "

ENONCES	CLASSIFICATION
5. On porte attention à ce que disent les gens.	analyse
10. La direction soutient le personnel.	analyse
24. Il existe une discipline face aux élèves.	développement
31. Il existe une discipline face au personnels.	analyse
38. Les cadres donnent en retour du bon fonctionnement des employés.	analyse
45. Les règlements ont une valeur positive.	analyse
52. On est à l'écoute des problèmes des autres.	analyse
59. Lorsqu'une décision est prise, on rend justice à tous.	développement
66. On alerte les personnes concernées lorsque le travail ne se fait pas convenablement.	développement
70. La direction tient ses promesses.	analyse
73. La direction est ouverte en cas de problème.	développement
82. La direction est disponible.	consolidation
83. Les employé sont disponibles.	analyse

Le dernier critère " souplesse et rigueur " s'échappe pas à la règle des autres critères: huit énoncés sont à analyser. Il faudrait donc les reformuler pour voir leur tendance.

Trois énoncés sont faibles. Dans le processus de décision, il faudrait tenir compte du fait qu'il n'y a pas assez de discipline vis-à-vis des élèves.

La direction n'est pas assez honnête; elle n'avertit pas les personnes concernées lorsqu'il y a faute et elle ne rend pas justice à tous.

Seul point positif: même si la direction n'est pas assez présente dans l'école elle est quand même disponible.

Encore ici, on ne peut avancer que le critère vise vers l'excellence selon la vision de Peters et Waterman.

- Nous constatons une très forte concentration des énoncés à la section analyse: 50.28%

- 20.12% des énoncés sont de développement

- 13.52% des énoncés de ralentissement

- 5.23% sont à consolider

- 1.04% sont de développement prioritaire

Nous pouvons donc dire que selon les critères de Peters et Waterman, le Séminaire St-Joseph de Trois-Rivières ne serait pas une entreprise excellente. Par contre, comme 50.28% des énoncés sont d'analyse, nous ne pouvons affirmer ce résultat, ces énoncés devant être vérifiés selon leur tendance.

CONCLUSION

Depuis de nombreuses années, l'école privée traîne un préjugé favorable d'excellence. Fondé ou non, nous avons cherché à cerner cette notion. Ceci nous a donc amené à procéder à un bref historique de l'évolution du système scolaire québécois depuis le début de la Révolution tranquille.

Puis notre cheminement intellectuel nous a poussé à soulever le fait qu'une école privée se tirait comme une simple entreprise de biens de consommation. Alors comment en venir à évaluer cette gestion scolaire? Pour appuyer notre pensée, nous sommes partis à la recherche d'une théorie gestionnaire. Celle de Peters et Waterman nous est apparue la plus appropriée.

L'excellence est l'oeuvre de personnes qui rassemblent tout leur courage et leur passion pour sortir des sentiers battus, en dépit des doutes, de la peur. Elles maintiennent un contact direct avec les autres, les usagers et leurs collègues. Elles ne se retranchent pas derrière des portes fermées de leur bureau, derrière la pesanteur des comités, derrière les rapports de la hiérarchie. Elles sautent le pas par amour, consumées par le désir d'être les meilleures. Elles veulent faire la différence.

Mais rien ne dit qu'il faille payer de souffrances excessives le prix de cette excellence.

Notre nouvelle façon d'évaluer la gestion scolaire n'apporte pas de solution miracle aux problèmes de gestion. Mais le questionnaire a permi de recueillir et de traiter méthodiquement les perceptions des gens à partir de critères et d'échelles pré-établis. Comme nous l'avons expliqué dans les chapitres précédents, il s'agit d'opinions, de jugements personnels dont la valeur varie avec le niveau d'information du répondant.

En statistique, plus le groupe des répondants est nombreux, plus la moyenne est significative. Dans notre cas, 40% des questionnaires envoyés nous ont été retournés. Faut-il alors se demander si notre évaluation est valable?

Nous croyons fermement que les principes de gestion de Peters et Waterman sont applicables à la gestion d'une école privée car l'excellence peut se retrouver n'importe où.

Et de plus, bien que nous croyons judicieuse l'utilisation de la méthodologie du modèle d'évaluation de Fortier et Girard et son adaptation à partir des huit critères de Peters

et Waterman, nous demeurons conscients qu'il serait possible d'améliorer notre instrument. Ceux qui désireraient nous emboîter le pas et poursuivre l'investigation, devraient diversifier l'échantillonnage, le rendre plus consistant afin d'augmenter la validité de notre instrument.

Faire mieux que la moyenne implique, pour une école, comme pour une entreprise, une sérieuse préparation. Il ne s'agit pas de chercher des coupables. C'est une question de climat. Il s'agit de tendre toujours et toujours vers le mieux.

APPENDICE A

Le questionnaire

DE: MARIE-HELENE RHEAULT

A: USAGERS ET PERSONNELS DU SEMINAIRE ST-JOSEPH

SUJET: QUESTIONNAIRE SUR L'EXCELLENCE
UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

Madame,
Monsieur,

Vous trouverez ci-joint un questionnaire se rapportant sur l'excellence. Ce dernier est le fruit d'un long travail en vue de créer une grille d'analyse de gestion capable de vérifier l'excellence de celle-ci.

Cette grille permettra de vérifier une hypothèse que j'ai formulée pour mon mémoire de maîtrise en éducation à savoir qu'une école privée peut être évaluée comme toute entreprise à but lucratif peut l'être.

Je vous demanderais donc quelques minutes de votre temps pour formuler les réponses à chacun des énoncés couvrant tous les critères d'excellence de gestion.

Les questionnaires devront être retournés au plus tard le 7 novembre au secrétariat du Séminaire St-Joseph.

Je vous remercie pour votre aimable collaboration.

Marie-Hélène Rheault

Marie-Hélène Rheault.

CONSIGNES...CONSIGNES...CONSIGNES...CONSIGNES...CONSIGNES...CONSIGNES...CONSIGNES... 34

1. Chaque énoncé du questionnaire est numéroté de 1 à 104.

2. Pour chaque énoncé, l'on donne deux réponses:

   A. Dans notre école, on accorde <u>actuellement</u> à cet énoncé une importance très faible 1, faible 2, moyenne 3, forte 4 ou très forte 5;

   B. Dans notre école, on devrait accorder <u>dans l'avenir</u> à cet énoncé une importance très faible 1, faible 2, moyenne 3, forte 4, très forte 5.

3. Si vous ne voulez pas répondre à un énoncé, quelles que soient les raisons (v.g. vous ne savez pas, vous êtes neutre, cela ne vous concerne pas, etc.) ne mettez rien à l'endroit concerné.

4. Mentionnez si vous êtes cadre
   enseignant
   personnel non enseignant
   personnel de soutien
   parent

5. N'oubliez pas de retourner le questionnaire au plus tard <u>le 7 novembre.</u>

6. Merci de votre aimable collaboration.

Cadre: Personnel de soutien:

Enseignant: Parent:

Personnel non enseignant:

GRILLE D'ANALYSE DE GESTION

QUESTIONNAIRE

		Très faible	Faible	Moyenne	Forte	Très Forte
A. Dans notre école, on accorde ACTUELLEMENT à cet énoncé une importance:	A	1	2	3	4	5
B. Dans notre école, on devrait accorder DANS L'AVENIR à cet énoncé une importance:	B	1	2	3	4	5

1. Le public peut visiter l'établissement. A- 1 2 3 4 5 / B- 1 2 3 4 5

2. L'école est à l'écoute des usagers. A- 1 2 3 4 5 / B- 1 2 3 4 5

3. Le travail reflète le désir de tester et d'essayer constamment de nouvelles choses. A- 1 2 3 4 5 / B- 1 2 3 4 5

4. Les portes sont ouvertes. A- 1 2 3 4 5 / B- 1 2 3 4 5

5. Il existe un système de valeurs bien définies dans l'école. A- 1 2 3 4 5 / B- 1 2 3 4 5

6. L'école diversifie ses activités. A- 1 2 3 4 5 / B- 1 2 3 4 5

7. Les structures de l'école sont simples. A- 1 2 3 4 5 / B- 1 2 3 4 5

8. On porte attention à ce que disent les usagers. A- 1 2 3 4 5 / B- 1 2 3 4 5

9. Il existe des moyens permettant de recueillir les opinions des usagers. A- 1 2 3 4 5 / B- 1 2 3 4 5

10. L'école agit de façon à ne pas perdre un de ses éléments.	A-	1	2	3	4	5
	R-	1	2	3	4	5
11. On accepte le chevauchement, le désordre, le manque de coordination, la concurrence interne pour obtenir une innovation régulière.	A-	1	2	3	4	5
	R-	1	2	3	4	5
12. Les réunions qui rassemblent le personnel sont fréquentes.	A-	1	2	3	4	5
	R-	1	2	3	4	5
13. On tire adéquatement les énergies et les compétence du personnel.	A-	1	2	3	4	5
	R-	1	2	3	4	5
14. L'école saute à pieds joints dans les nouvelles activités.	A-	1	2	3	4	5
	R-	1	2	3	4	5
15. L'école fait preuve d'une grande souplesse aux conditions très changeantes de l'environnement.	A-	1	2	3	4	5
	R-	1	2	3	4	5
16. On opte pour la qualité par opposition aux coûts.	A-	1	2	3	4	5
	R-	1	2	3	4	5
17. L'école invite tous les employés lors des réunions.	A-	1	2	3	4	5
	R-	1	2	3	4	5
18. La direction soutient le personnel.	A-	1	2	3	4	5
	R-	1	2	3	4	5
19. On s'entête à mettre en pratique des théories.	A-	1	2	3	4	5
	R-	1	2	3	4	5
20. On fait preuve de confiance envers le personnel.	A-	1	2	3	4	5
	R-	1	2	3	4	5
21. On croit réellement aux actions que l'on pose.	A-	1	2	3	4	5
	R-	1	2	3	4	5

22. Il existe une spécificité à l'école.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
23. Il existe une décentralisation des pouvoirs.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
24. Il existe une discipline face aux élèves.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
25. L'école procède à l'évaluation des différents personnels.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
26. La direction croit en son personnel.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
27. Il existe de la compétition interne.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
28. On laisse supposé que les usagers sont les piliers.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
29. La philosophie fondamentale de l'école est plus importante que les ressources, les structures d'organisation, l'innovation et le calendrier des actions.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
30. L'école semble en constante réorganisation.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
31. Il existe une discipline face aux personnels.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
32. Les informations sont informelles et ouvertes.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
33. Les services offerts sont fiables.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
34. Il existe des systèmes d'informations informelles.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	[illegible]	3	4	5

35. On fait de l'évaluation de personnel.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
36. Les employés et les usagers croient aux mêmes valeurs de l'école.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
37. On croit au bien de l'élève.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
38. Les cadres donnent en retour du bon fonctionnement des employés.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
39. Il existe une absence de formalisme.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
40. L'école se préoccupe des coûts de service.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
41. Il existe des supports physiques à l'innovation.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
42. Il existe une possibilité de se développer, d'améliorer ses compétences, d'élargir ses perspectives de carrière.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
43. Les usagers et employés appliquent les valeurs de l'école.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
44. Le possible est fait pour que les élèves sortent de l'école entièrement formés.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
45. Les règlements ont une valeur positive.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
46. Lorsqu'il y a un problème pratique, on le supprime sur-le-champ.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
47. Les usagers sont prêts à payer un supplément pour être bien servis.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5

48. Il existe une tolérance réelle face à l'échec.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
49. Il existe un bon leader qui transmet ses valeurs.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
50. Il existe une sécurité d'emploi.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
51. L'école voit grand.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
52. On est à l'écoute des problèmes des autres.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
53. Il existe des groupes d'actions, des comités.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
54. Le personnel est conscient de la qualité des services.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
55. L'école ne tue pas dans l'oeuf une nouvelle idée.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
56. Le statut de l'employé est valorisé.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
57. On croit que l'école est la meilleure.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
58. Lorsqu'une décision est prise, on rend justice à tous.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
59. Les participants des groupes ou comités ont toute liberté de faire appliquer tout ce qu'ils recommandent.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
60. L'école évite les échecs.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5

61. La bureaucratie est limitée.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
62. On a l'impression de vivre dans une famille.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
63. On croit en l'importance des êtres en tant que personnalités individuelles.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
64. On alerte les personnes concernées lorsque le travail ne se fait pas convenablement.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
65. Les comités sont de courtes durées.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
66. L'école a déjà perdu des usagers.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
67. Une planification stratégique et technologique réduit les risques d'imprévus.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
68. Le système hiérarchique est omniprésent dans les communications.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
69. On croit aux vertus d'une qualité et d'un service supérieurs.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
70. La direction tient ses promesses.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
71. Le suivi des décisions est assuré.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
72. Les échecs ou départs sont dûs au comportement du personnel.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
73. Les personnels sont encouragés à innover.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5

74. Dans le recrutement du personnel, il existe un filtrage pour pouvoir employer le meilleur.	A-	1	2	3	4	5
	R-	1	2	3	4	5
75. Les objectifs de l'école sont clairs et précis.	A-	1	2	3	4	5
	R-	1	2	3	4	5
76. La direction est honnête en cas de problèmes.	A-	1	2	3	4	5
	R-	1	2	3	4	5
77. Toute documentation qui circule est informelle.	A-	1	2	3	4	5
	R-	1	2	3	4	5
78. On porte attention aux plaintes.	A-	1	2	3	4	5
	R-	1	2	3	4	5
79. Il existe un sentiment d'engagement personnel.	A-	1	2	3	4	5
	R-	1	2	3	4	5
80. Il existe des signes de reconnaissances positifs des employés.	A-	1	2	3	4	5
	R-	1	2	3	4	5
81. La direction est présente dans l'école.	A-	1	2	3	4	5
	R-	1	2	3	4	5
82. La direction est disponible.	A-	1	2	3	4	5
	R-	1	2	3	4	5
83. La documentation est abondante.	A-	1	2	3	4	5
	R-	1	2	3	4	5
84. On peut rejoindre facilement le personnel.	A-	1	2	3	4	5
	R-	1	2	3	4	5
85. Il existe un sentiment d'engagement personnel.	A-	1	2	3	4	5
	R-	1	2	3	4	5
86. Chacun sait ce qui se passe dans l'école.	A-	1	2	3	4	5
	R-	1	2	3	4	5
87. On a l'impression de vivre des changements.	A-	1	2	3	4	5
	R-	1	2	3	4	5

88. Les employés sont disponibles.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
89. L'école fait preuve de bonne volonté devant les essais et expériences.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
90. L'école mesure régulièrement et sérieusement la satisfaction des usagers.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
91. Les obstacles sont facilement surmontables.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
92. Il existe une impression que les décisions sont déjà prises même s'il y a des comités.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
93. Le contexte administratif favorise l'expérimentation.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
94. L'école vise des objectifs facilement et rapidement réalisables.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
95. Le personnel est couramment honoré.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
96. Les différents personnels ressentent de la fierté face à l'école.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
97. Les différents personnels aiment ce qu'ils font.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
98. Les usagers sont respectés.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
99. Les promesses faites sont respectées.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
100. Le désir de plaire aux usagers est un facteur qui intervient dans le processus de développement de nouvelles actions.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5

101. Tous les départements participent à l'innovation.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
102. On met les projets en évidence.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
103. L'échange et le partage sont la norme.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5
104. Les usagers collaborent à l'innovation.	A-	1	2	3	4	5
	B-	1	2	3	4	5

APPENDICE B

DONNÉES BRUTES RELATIVES AUX RÉPONSES
DES PARTICIPANTS À L'ÉTUDE

DONNÉES BRUTES RELATIVES AUX RÉPONSES DES PARTICIPANTS À L'ÉTUDE

ÉNONCÉS	MOYENNE RÉALITÉ	RANG	MOYENNE DÉSIRABILITÉ	RANG	DIFFÉRENCE du MODÈLE	RANG
1. Le public peut visiter l'établissement	3.3	7	4.0	6	0.7	4
2. L'école est à l'écoute des usagers	3.1	6	3.9	5	0.8	5
3. Le travail reflète le désir de tester et d'essayer constamment de nouvelles choses	2.2	1	3.8	4	1.5	10
4. Les portes sont ouvertes	3.4	8	4.1	7	0.7	4
5. Il existe un système de valeurs bien défini dans l'école	3.5	8	4.3	9	0.8	5
6. L'école diversifie ses activités	3.0	5	4.0	5	1.0	7
7. Les structures de l'école sont simples	3.3	7	3.8	4	0.5	3
8. On porte attention à ce que disent les usagers	3.1	5	4.2	8	1.1	8
9. Il existe des moyens permettant de recueillir les opinions des usagers	2.3	4	4.1	7	1.8	9

DONNÉES AYANT TRAIT AUX RÉPONSES DES PARTICIPANTS À L'ÉTUDE

ÉNONCÉ	MOYENNE RÉELLE	RANG	MOYENNE IDÉALE	RANG	ÉCART-TYPE DE LA MOYENNE	RANG
10. L'école agit de façon à ne pas perdre un de ses éléments	3.1	6	4.0	5	0.9	2
11. On accepte le chevauchement, le désordre, le manque de coordination, la concurrence interne pour obtenir une innovation régulière	2.3	1	2.3	1	0.9	2
12. Les réunions qui rassemblent le personnel sont fréquentes	3.1	6	3.6	3	0.5	3
13. On tire adéquatement les leçons de ses compétences du personnel	2.7	3	4.0	5	1.3	9
14. L'école saute à pieds joints dans les nouvelles activités	2.1	1	3.1	2	1.0	7
15. L'école fait preuve d'une grande souplesse face aux conditions très changeantes de l'environnement	2.3	1	3.2	2	1.0	7
16. On opte pour la qualité par opposition aux coûts	2.6	3	4.2	3	1.3	10
17. L'école invite tous les employés lors des réunions	3.3	4	3.5	3	0.7	4

DONNEES BRUTES RELATIVES AUX REPONSES DES PARTICIPANTS A L'ETUDE

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible] du [illegible]	[illegible]
18. La direction soutient le personnel	3.5	[illegible]	4.1	7	[illegible]	[illegible]
19. On s'arrête à mettre en pratique des théories.	3.1	5	2.7	1	-0.4	1
20. On fait preuve de confiance envers le personnel	3.5	[illegible]	4.1	7	0.6	3
21. On croit réellement aux actions que l'on pose	3.5	[illegible]	4.4	10	0.9	5
22. Il existe une spécificité à l'école	3.3	7	4.3	9	1.0	7
23. Il existe une décentralisation des pouvoirs	3.1	5	3.8	4	0.7	4
24. Il existe une discipline face aux élèves	3.5	[illegible]	4.4	10	0.9	5
25. L'école procède à l'évaluation des différents personnels	2.0	1	4.0	5	2.0	10
26. La direction croit en son personnel	3.2	7	4.1	7	0.9	5

DONNÉES BRUTES RELATIVES AUX RÉPONSES DES RESPONSABLES À L'ENTREVUE

ÉNONCÉ	[illegible] RÉELLE	[illegible]	[illegible] PRÉFÉRÉE	[illegible]	[illegible] DE L'ÉCART	[illegible]
27. Il existe une compétition interne	2.7	3	2.0	1	0.2	2
28. On laisse supposer que les envoyés sont les piliers	3.1	3	2.0	2	+0.1	1
29. La philosophie fondamentale de l'école est plus importante que les ressources, les structures d'organisation, l'innovation et le calendrier des actions	3.0	3	3.0	2	0.0	2
30. L'école semble en constante réorganisation	3.0	3	3.5	1	+0.5	1
31. Il existe une discipline face aux personnels	3.0	3	4.0	3	1.0	7
32. Les informations sont informelles	2.0	4	3.5	2	0.0	3
33. Les services offerts sont fiables	3.4	6	4.2	3	0.0	3
34. Il existe des systèmes d'informations informelles	2.0	4	3.0	4	1.0	7

[illegible]

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
36. On fait de l'évaluation du personnel	2.2	1	4.1	7	1.9	10
39. Les employés et les cadres croient aux mêmes valeurs de l'école	2.5	2	3.9	5	1.4	9
37. On croit au bien de l'élève	3.4	9	4.3	9	1.7	4
38. Les cadres donnent en retour du bon fonctionnement des employés	3.9	4	3.8	4	0.1	6
39. Il existe une absence de formalisme	3.7	3	3.9	2	0.4	2
40. L'école se préoccupe des coûts de service	4.0	10	3.8	4	-0.2	1
41. Il existe des apports physiques à l'innovation	3.4	2	3.9	5	1.5	9
42. Il existe une possibilité de se développer, d'améliorer ses compétences d'élargir ses perspectives de carrière	2.9	4	3.9	5	1.1	5
43. Les cadres et employés appliquent les valeurs de l'école	2.9	4	4.1	7	1.2	3

DONNEES BRUTES RELATIVES AUX REPONSES DES PERSONNELS A L'ENQUETE

ITEMS	MOYENNE REELLE	RANG	MOYENNE IDEALE	RANG	ECART-TYPE DU GROUPE	RANG
44. Le possible est fait pour que les élèves sortent de l'école entièrement formés	3.6	9	4.3	9	0.7	4
45. Les règlements ont une valeur positive	3.2	7	4.0	5	0.7	4
46. Lorsqu'il y a un problème pratique, on le supporte sur-le-champ	2.5	2	3.8	4	1.3	9
47 Les moyens sont prêts à payer un supplément pour être bien servis	3.0	5	3.7	2	0.7	2
48. Il existe une collaboration réelle face à l'école	2.3	1	3.3	2	1.0	7
50 Il existe une sécurité d'emploi	3.5	8	4.1	7	0.6	3
51. L'école voit grand	3.3	6	3.9	5	0.6	2
52. On est à l'écoute des problèmes des autres	2.3	4	3.9	5	1.1	8
53. Il existe des groupes d'actions	4.2	10	4.4	10	0.2	2
54. Le personnel est conscient de la qualité des services	3.3	7	4.3	9	1.0	7

DONNEES BRUTES RELATIVES AUX REPONSES DES REPONDANTS A L'ETUDE

ENONCE	MOYENNE VALEUR	MEDIANE	MOYENNE GENERALE	MEDIANE	ECART-TYPE DE MOYENNE	MEDIANE
55. L'école ne tue pas dans l'oeuf une nouvelle idée	3.3	7	3.3	4	0.5	2
56. Le statut de l'employé est valorisé	2.7	3	4.0	6	1.3	9
57. On croit que l'école est la meilleure	4.0	10	4.2	8	0.2	2
58. Lorsqu'une décision est prise, on rend justice à tous	3.2	7	4.3	9	1.1	3
59. Les participants des groupes ou comités ont toute liberté de faire appliquer tout ce qu'il recommandent	2.4	2	3.5	3	1.1	3
60. L'école invite les élèves	2.5	2	3.5	3	1.1	3
61. La bureaucratie est limitée	2.7	3	3.7	3	1.0	7
62. On a l'impression de vivre dans une famille	2.7	3	3.3	4	1.1	3

DONNÉES JUGÉES RELATIVES AUX RÉPONSES DES RÉPONDANTS À L'ÉCHELLE

ÉNONCÉS	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
53. On croit en l'importance des êtres en tant que personnalité individuelle	3.2	7	4.1	7	0.9	5
64. On alerte les personnes concernées lorsque le travail ne se fait pas convenablement	2.7	3	4.2	8	1.5	6
65. Les conflits sont de courte durée	2.7	3	3.5	3	0.8	5
66. L'école a déjà perdu des usagers	3.3	7	2.6	1	-0.7	1
67. Une planification stratégique et technologique réduit les risques d'imprévus	3.1	5	4.0	5	0.9	6
68. Le système hiérarchique est omniprésent dans les communications	2.9	4	3.8	4	0.9	5
69. On croit aux vertus d'une qualité et d'un service supérieur	3.7	10	4.9	8	0.8	2
70. La direction tient ses promesses	3.0	5	4.2	8	0.9	5

DONNEES ANNEXES RELATIVES AUX REPONSES DES REPONDANTS A L'ETUDE

ENONCES	MOYENNE REELLE	RANG	MOYENNE THEORIQUE	RANG	ECART-TYPE	RANG
71. Le suivi des décisions est assuré	3.2	7	4.4	10	1.2	3
72. Les échecs ou lenteurs sont dus au comportement du personnel	2.7	3	2.0	1	0.7	1
73. Les personnels sont encouragés à innover	2.4	2	3.4	2	1.0	7
74. Dans le recrutement du personnel, il existe un filtrage pour pouvoir employer le meilleur	2.7	3	4.2	9	1.5	10
75. Les objectifs de l'école sont clairs et précis	3.7	10	4.5	10	0.8	5
76. La direction est honnête en cas de problèmes	3.5	9	4.4	10	0.9	5
77. Toute documentation qui circule est informelle	3.0	5	3.5	3	0.5	3
78. On porte attention aux plaintes	3.4	8	4.0	5	0.6	3
79. Il existe un sentiment d'engagement personnel	3.1	6	4.2	9	0.2	55
80. Il existe des signes de reconnaissances positifs des employés.	3.0	5	4.1	7	1.1	8

POINTS FORTS RELATIFS AUX PROCESSUS DES REPONDANTS A L'ETUDE

ITEMS	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible] du [illegible]	[illegible]
31. La direction est présente dans l'école	3.5	8	4.3	6	1.2	8
32. La direction est disponible	3.7	10	4.2	8	0.5	5
33. La documentation est abondante	3.1	5	3.8	4	0.7	4
34. On peut rejoindre facilement le personnel	3.5	9	4.2	8	0.6	3
35. Il existe un sentiment d'engagement personnel	3.6	9	4.1	7	0.5	2
36. Chacun sait ce qui se passe dans l'école	2.4	2	4.1	7	1.5	6
37. On a l'impression de vivre des changements	3.6	9	3.4	2	-0.2	1
38. Les employés sont disponibles	3.3	7	4.2	8	0.9	6
39. L'école fait preuve de bonne volonté devant les essais et expériences	3.1	5	4.2	8	1.1	8
40. L'école mesure régulièrement et sérieusement la satisfaction des usagers	2.5	2	4.0	6	1.5	9

[illegible]

[illegible]

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
91. Les obstacles sont facilement surmontables	3.1	5	2.7	3	[illegible]	[illegible]
92. Il existe une impression que les décisions sont déjà prises même s'il y a des comités	3.2	7	[illegible]	1	1.1	1
93. Le contexte administratif favorise l'expérimentation	2.5	2	[illegible]	[illegible]	1.1	[illegible]
94. L'école vise des objectifs facilement et rapidement réalisables	[illegible]	5	3.0	[illegible]	0.9	[illegible]
95. Le personnel est couramment honoré	2.3	1	[illegible]	3	1.3	[illegible]
96. Les différents personnels ressentent de la fierté face à l'école	[illegible]	5	4.2	[illegible]	1.2	8
97. Les différents personnels aiment ce qu'ils font	3.2	7	[illegible]	[illegible]	[illegible]	7
98. Les usagers sont respectés	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	5
99. Les promesses faites sont respectées	3.1	[illegible]	[illegible]	7	1.0	7

[illegible]

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
100. Le désir de plaire aux usagers est un facteur qui intervient dans le processus de développement de nouvelles actions	3,2	7	3,5	2	0,3	2
101. Tous les départements participent à l'innovation	2,5	2	4,0	5	1,5	9
102. Il est les projets en évidence	3,0	4	4,0	3	1,2	5
103. L'échange et le partage sont la norme	3,0	3	4,0	5	1,4	9
104. Les usagers collaborent à l'innovation	3,0	3	4,0	3	1,0	7

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BELANGER, L.
1979 Gestion des ressources humaines. Chicoutimi: Gaétan Morin Ed.

BERGERON, P.G..
1983 La gestion moderne. Chicoutimi: Gaétan Morin Ed.

BERNAY, G.
1970 Comment juger une entreprise: analyse et évolution. Paris: Dunod.

BOUTIER, G., GIRARD, M.
1978 Les priorités d'un projet institutionnel: instrument d'identification. Montréal: C.A.S.E.S.

CADOIS, L.
1978 Instruments d'observation et de mesure pour l'analyse institutionnel. Montréal: C.A.S.E.S.

GINGRAS, A.M.
1979 Quelques jalons d'une politique institutionnelle d'évaluation. Montréal: C.A.S.E.S.

GINGRAS, P.E., GIRARD, M.
1981 Projet éducatif et analyse institutionnelle. Montréal: C.A.S.E.S.

GINGRAS, P.E., GIRARD, M.
1975 L'analyse institutionnelle: s'évaluer pour évoluer. Montréal: C.A.S.E.S.

JOSEPH, G.
1986 Processus de gestion en milieu scolaire. Notes de cours. Université du Québec à Trois-Rivières. Trois-Rivières.

KOONTZ, H. O'CONNELL, C.
1980 Management,principes et méthodes de gestion. Montréal: Mc Graw Hill.

LAPLANTE, [illegible].
1977 *Diagnostic organisationnel et stratégies de développement: une approche globale*. Chicoutimi: G. Morin.

LAPLANTE, Y.
1983 *Détermination de critères de vérification destinés à l'évaluation de projet*. Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières. Trois-Rivières.

MIGUE, J.L., MARCEAU, R.
1989 *L'économie politique de l'enseignement élémentaire et secondaire: monopole public ou concurrence?*. Document inédit. Québec: Presses de l'Université Laval.

MINISTERE DE L'EDUCATION
1979 *Description d'un modèle d'évaluation des programmes d'activités en éducation et projet d'expérimentation*. Québec: Ministère de l'Education, service de l'évaluation.

PETERS, T., AUSTIN, N.
1985 *La passion de l'excellence*. Paris: InterEditions.

PETERS, T., WATERMAN, R.
1983 *Le prix de l'excellence*. Paris: InterEditions.

SALVADOR, L.M.
1982 *Evaluation scolaire, questionnaire*. Ste-Foy: Centre intégré d'études sociales.

STUFFLEBEAM, D.
1974 *Evaluation en éducation et la prise de décision*. NHP Editions.